Razvoj menadžerskih vještina u tvrtki Cemex Hrvatska

Tavra, Marija

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:124:835552

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

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

RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U TVRTKI CEMEX HRVATSKA

Mentor:
Doc. dr. sc. Ivana Bulog

Studentica:
Marija Tavra

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 2

1.1. Cilj rada 2

1.2. Metode rada 2

1.3. Struktura rada 3

2. MENADŽERSKE VJEŠTINE 4

2.1. Pojmovno određene menadžerskih vještina 4

3. POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE 6

3.1. Vještine planiranja 6

3.1.1. Razine planiranja 7

3.1.2. Etape procesa planiranja 8

3.2. Vještine organiziranja 12

3.3. Vještine upravljanja ljudskim potencijalima 13

3.3.1. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima 13

3.2.1. Ljudski potencijali i menadžment 15

3.3. Vještine vođenja 16

3.3.2. Motiviranje 20

3.3.3. Interpersonalni odnosi, grupe i konflikti 21

3.4.4. Etika poslovanja 23

3.5. Vještine kontroliranja 25

3.5.1. Funkcijska kontrola 25

3.5.2. Kontrola marketinga 25

3.5.3. Kontrola operacija 25

3.5.4. Kontrola ljudskih resursa 25

4. RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U PODUZEĆU CEMEX 26

1.1. Općenito o CEMEXU 26

1.2. Organizacijska struktura 27

1.2.1. Razvoj i ulaganja u zaposlenike 28

1.3. Međuljudski odnosi 29

1.4. Rješavanje sukoba 30

LITERATURA 36

SAŽETAK 38

1. UVOD

Za uspješno poslovanje, menadžer osim osobnosti mora posjedovati određena znanja i vještine. Time se ne želi umanjiti značenje osobnosti menadžera u njihovu uspješnom vođenju poduzeća, naprotiv, želi se 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 ne određuje samo njegov uspjeh već i uspjeh njegove organizacijske jedinice.

Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, nema ni menadžmenta. Menadžeri, dakle, angažiranjem drugih izvršavaju zadatke, a ne da ih sami obavljaju. Pritom moraju pronaći način kako mudro raspodijeliti zadatke, motivirati i voditi sudionike prema željenom cilju, te stalno pratiti izvršavanja organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu.

1.1. Cilj rada

Osnovni cilj istraživanja je objasniti razvoj menadžerskih vještina,ukazati na važnost primjene menadžerskih vještina te sagledati postojeće stanje i potencijal razvoja menadžerskih vještina u tvrtki Cemex.

1.2. Metode rada

Prilikom izrade rada koristi će se metoda promatranja, metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije i metoda klasifikacije. Prikupljanje sekundarnih podataka izvršiti će se analizom znanstvene i stručne literature te internim podacima tvrtke Cemex.

1.3. Struktura rada

Kompozicija rada sastoji se od četiri međusobno povezana dijela. U prvom uvodnom dijelu, definirat će se problem rada, postavit će se cilj rada, metode i struktura rada. U drugoj cjelini objasniti će se pojam menadžerskih vještina, te će se prikazati podjela menadžerskih vještina na osnovne i posebne menadžerske vještine. U trećoj cjelini govorit će se o posebnim menadžerskim vještinama: vještinama planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja, te će se svaka vještina detaljno objasniti. U četvrtoj cjelini objasnit će se razvoj menadžerskih vještina na primjeru tvrtke Cemex. U posljednjem poglavlju, zaključku, nalaze se zaključna razmatranja, te slijedi popratna literatura, slike i sheme.

2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Postoje različite definicije vještina od kojih se izdvajaju dvije:

Prema prvoj vještina se shvaća:[1]

- 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:

- kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva
- kao radnja za postizanje određenih ciljeva
- kao skup pravila za čovjekovu djelatnost razvijenu poradi ostvarivanja određenih ciljeva.

2.1. Pojmovno određene menadžerskih vještina

Menadžerske vještine označuju sposobnost menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća. Menadžer je osoba odgovorna za izvršavanje svih funkcija menadžmenta. Odgovoran je za rezultate preko granice vlastitog uloženog rada i odgovorna je za realizaciju ciljeva za koje mora angažirati resurse preko granica vlastitih resursa.[1]postizanje određenih ciljeva i skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu radi ostvarivanja određenih ciljeva.

[1]Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001.): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 644.
[2] Buble, M. (2010.): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str.4

2.2. Kategorije menadžerskih vještina

Menadžerski posao je kompleksan i multidimenzijski te su brojne aktivnosti koje su sadržane u funkcijama koje obavlja menadžer. Stoga su menadžeru za uspješno obavljanje svog posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. 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, a ne da ih sve sami obavljaju. Iako neki teoretičari menadžmenta predlažu široke liste tih vještina, sve se one ipak mogu sažeti u dvije osnovne skupine:

Menadžerske vještine mogu se podijeliti na:[2]

- osnovne menadžerske vještine,
- posebne menadžerske vještine.

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

Osnovne menadžerske vještine su konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Posebne menadžerske vještine su vještine planiranja,vještine organiziranja,vještine upravljanja ljudskim potencijalima,vještine vođenja i vještine kontroliranja. Integracijom osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od vitalnog značenja za uspjeh menadžera.

Kako bi menadžeri sve 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. 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]Buble, M. (2010.): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 4.
[3] Menadžerske vještine, dostupno na: http://menadzerske-vjestine.blogspot.hr/(04.03.2017)

3. POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE

3.1. Vještine planiranja

Planiranje je prva funkcija menadžmenta, što znači da menadžment započinje tom funkcijom.[4] Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje u svim ovim fazama.[5]Menadžersko je planiranje ključno za rast i razvoj organizacije, ali ono mora uključivati evaluaciju i sustav kontrole kako bi organizacija znala je li uspješna i jesu li planirani učinci temeljeni na objektivnoj sposobnosti organizacije važni za mjerenje, kontrolu i evaluaciju.[6]

Planiranje treba poduzeću osigurati razlog egzistiranja i što je njegovo glavno područje djelovanja, znati koje su njegove dobre i loše strane, koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina, mogućnost identificiranja i uspostavljanja odgovarajuće standarde performansi te da ima set pravila ponašanja koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.[7]Planiranje treba dati odgovor na sljedeća pitanja u kakvom se stanju i okruženju poduzeće sada nalazi, koji položaj poduzeće želi zauzeti u budućnosti i što treba poduzeti i koje putove odabrati da bi se to postigli.[8]

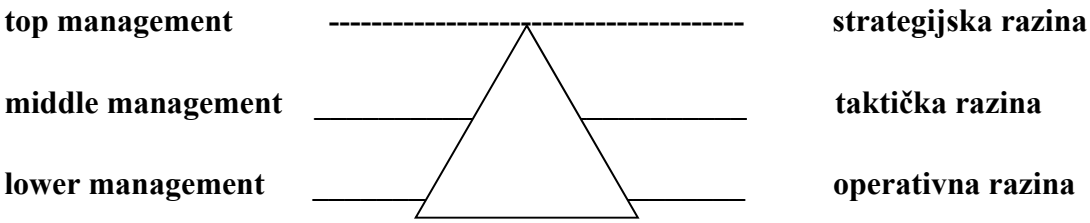
Planovi se izrađuju ovisno o procjeni mogućnosti plasmana uvažavajući ograničenost resursa, vlastitih sposobnosti i neizvjesnosti okoline. Planiranje je usko povezano s procesom predviđanja budućnosti jer se planovi odnose na budućnost i uvjete koji će se tada pojaviti. Najvažnija ograničenja u planiranju su ograničenost resursa i vlastitih sposobnosti i neizvjesnost okoline. Ograničenost resursa uvjetuje njihovu plansku upotrebu kako se ne bi iscrpili. Suština planiranja je u tome da odgovori na pitanje kako iz sadašnjeg stanja prijeći u neko novo stanje. Kod neizvjesnosti okoline razlikujemo 3 tipa:

1. neizvjesnost stanja – kad se okolina ili njezin dio smatra nepredvidivim,
2. neizvjesnost učinka – kad se procjenjuju učinci okoline na poduzeće,
3. neizvjesnost odaziva - kad se predviđaju konzekvencije odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline.

[4] Ružić, O., Golubić, H., Latin, M., Klopotan, I. (2014). Javni menadžment. Tehnički glasnik, 8(4), 461-466.
[5] Buble, M.(2011.): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 9.
[6] Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najevčačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J.: Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
[7] Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 86.
[8] Belak, V.(2011.): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb, str. 119.

3.1.1. Razine planiranja

Strateška razina definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Da bi se ostvarili ciljevi, strateška razina utvrđuje i strategije kojima definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva. Svrha strategija je da se maksimalno iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu prema konkurenciji kao i povoljne prilike koje se pružaju kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca. Taktička razina planiranja prevodi strateške ciljeve u ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, najčešće funkcijskih kao što su marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj i drugo. Operativna razina planiranja je zadužena za specifične procese, a oni su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Ona je usmjerena na rutinske zadaće: proizvodne tokove, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima i drugo.



Shema 1. Razine planiranja

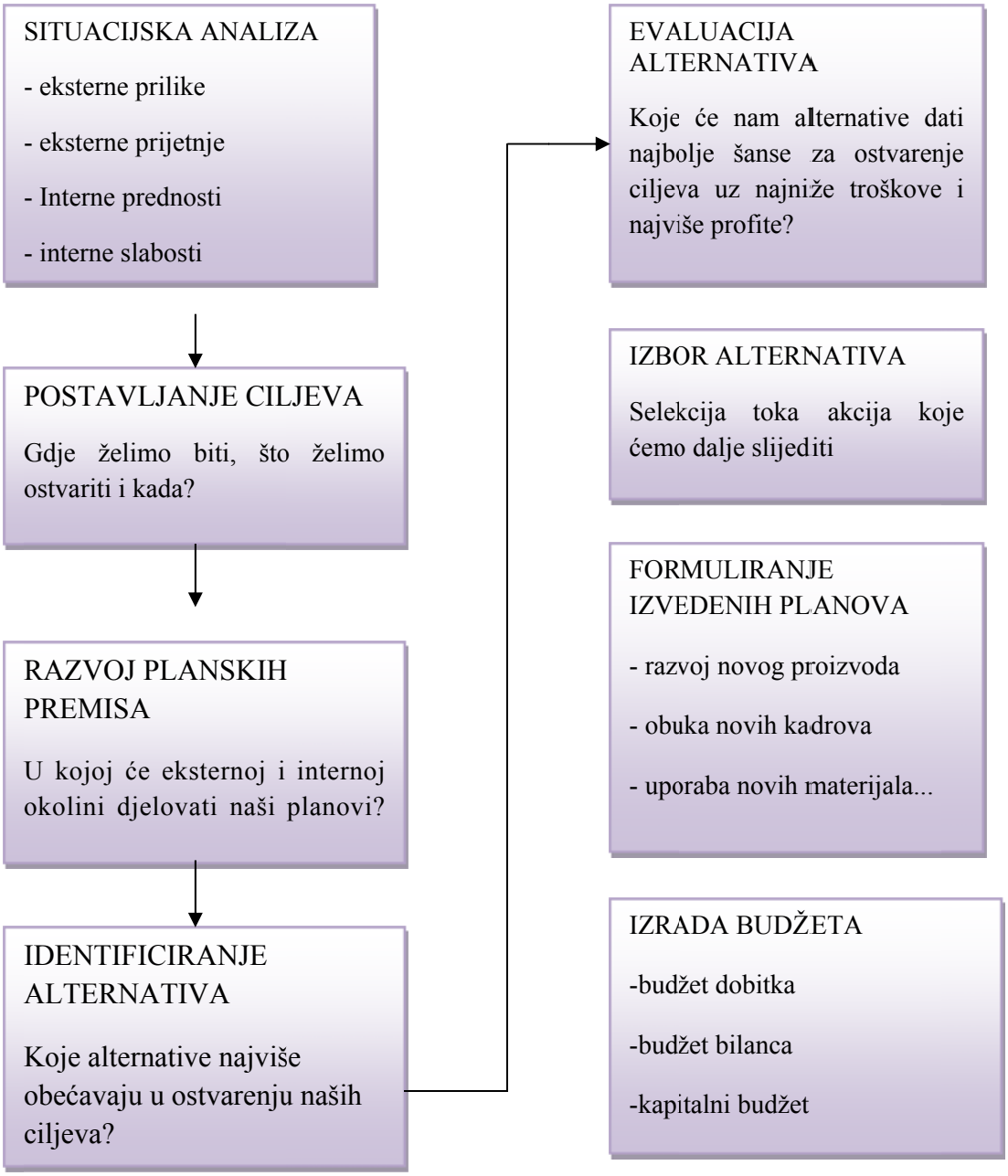
Izvor: Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 88.

Može se reći kako se vrhovni menadžment angažira u strateškom planiranju, srednji ima zadaću taktičkog planiranja, a najniža razina menadžmenta izvodi operativno planiranje.[9]

[9]Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 89.

3.1.2. Etape procesa planiranja

Prva etapa procesa strateškog menadžmenta jest analiza okoline, a obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline što bi se moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline kojoj je svrha identifikacija strateških faktora.[10]



Shema 2. Etape planiranja

Izvor: Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 95.

[10]Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(1),45.

Situacijska analiza

Cilj situacijske analize je utvrditi kakvo je poduzeće sada i koji je njegov položaj u okolini. Za tu svrhu se koristi PESTLE analiza i SWOT analiza.

PESTLE analiza je okvir kojim se koristi kao oruđem za skeniranje eksterne makrookoline poduzeća.[11]

Tablica 1. PESTLE analiza

	PESTLE analiza
P	(Political) Politički faktori koji utječu na poslovanje poduzeća kao što su: - porezna politika i slabosti poreznih zakona - fiskalna politika - Moguća trgovinska ograničenja - Stabilnost vlade
E	(Economic) Ekonomski faktori koji utječu na poslovanje poduzeća - kamatne stope - inflacija - bruto domaći proizvod - stopa nezaposlenih - razina raspoložive zarade - opće kretanje ekonomije
S	(Social) Društveni faktori koji utječu na poslovanje poduzeća - demografska kretanja - struktura stanovništva - kulturni trendovi - stavovi prema radu - potrošački aktivizam
T	(Tehnological) Tehnološki faktori koji utječu na poslovanje poduzeća - porast automatizacije - brzina razvoja novih proizvoda - brzina unapređenje u uslugama - stupanj zaštite intelektualnog vlasništva - razina i trendovi istraživanja i razvoja
L	(Legal) Zakonski faktori koji utječu na poslovanje poduzeća - legalno zakonodavstvo, zdravlje i sigurnost - sprječavanje diskriminacije - zaštita tržišnog natjecanja - zaštita intelektualnog vlasništva
E	(Environmental) faktori okoliša koji utječu na poslovanje poduzeća - zakonski propisi o čuvanju okoliša - porezi na obavljanje djelatnosti - ima li kakvih predrasuda u vezi s proizvodnjom kompanije - na koji način djeluju organizacije za očuvanje okoliša

Izvor: Belak, V.(2011.): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb, str. 124.

[11]Belak, V.(2011.): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb, str. 123.

PESTLE analiza se radi prije SWOT analize zato što o rezultatima PESTLE analize ovise procjene prilika i prijetnji u SWOT analizi.

SWOT analiza treba odgovarati na pitanje što poduzeće radi dobro, a što ne radi dobro, kojim resursima raspolaže, te kakav je utjecaj okoline na poduzeće.[12]

SWOT analiza izrađuje se tako da se istaknu značajke snage, slabosti, prilike i prijetnje koje opisuju stanje u vezi s promatranim poduzećem.

Tablica 2. SWOT matrica

SWOT matrica	
S – SNAGE 1. kvalitetni proizvodi visoke tehnološke izvedbe uz primjerenu cijenu 2. dobri odnosi s dosadašnjim kupcima 3. kvalitetni stručni kadrovi za tekuću proizvodnju	W – SLABOSTI 1. nema dovoljno novih proizvoda i projekata za budući nastup na tržištu 2. nema dovoljno stručnih kadrova za projektiranje novih proizvoda u novim tehnologijama 3. najstručniji kadrovi nisu dovoljno plaćeni pa odlaze u inozemstvo
O – PRILIKE 1. na tržištu se otvaraju niše sa novim tehnologijama 2. na inozemnom tržištu ima više prostora za plasman nego na domaćem 3. otvaraju se prilike za zajednička ulaganja i umrežavanja poslovanja	T – PRIJETNJE 1. na tržištu vlada velika kriza koja snižava cijene i otežava plasman 2. konkurenti stalno jačaju 3. cijena novca koji se može pozajmiti od financijskih institucija je visoka, što povećava troškove

Izvor: Belak, V.(2011.): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb, str. 125.

Postavljanje ciljeva

Ciljevi su ključni elementi planiranja s obzirom na to da pokazuju kamo poduzeće treba stići u danom vremenskom razdoblju. Kada ciljevi proizlaze jedni iz drugoga, oni se hijerarhijski rangiraju „odozgo prema dolje“ (top-down). Drugi način je „odozdo prema gore“ (bottom-up), te kombinirani treći način postavljanja ciljeva:[13]

[12]Belak, V.(2011.): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb, str. 124.

[13]Belak, V.(2011.): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb, str. 134.

1. pristup „odozgo prema dolje“ (top-down) znači da se iz postavljenih ciljeva na vrhu razvijaju ciljevi prema nižim razinama
2. pristup „odozdo prema gore“ (bottom-up) znači da se ciljevi utvrđuju prvo na nižim razinama pa se usklađuju na višim razinama
3. kombinirani pristup koristi se tako da se na zajedničkoj razini definiraju neki osnovni ciljevi, a nakon toga nastavljaju se ciljevi na nižim razinama, vodeći se glavnim ciljevima.

Razvoj planskih premisa

Za svaki plan su ključne određene premise na kojima će se on zasnivati. Neophodno je provesti izradu odgovarajućih prognoza kojima bi se dali odgovori na sljedeća pitanja koja vrsta tržišta, koji proizvodi, u kom opsegu i po kojoj cijeni, koji troškovi proizvodnje, uključivši plaće i poreze, koja tehnologija proizvodnje i koja proizvodna sredstva i koja politika dividende. [14]

Identificiranje alternativa

Zadaća planiranja je da se broj alternativa minimalizira generiranjem najboljih rješenja. U tu svrhu primjenjuju se brojne metode i modeli. Ali uz uporabu elektroničkih računala i uz sve te metode, problem je što postoje tri razloga zbog kojih se ne može naći apsolutno rješenje: nepotpunost podataka, nedostatak vremena i nemogućnost kvalifikacije svih pojava.

Evolucija alternativa

Identificirane pravce akcija neophodno je vrednovati imajući pri tom na umu:[15]

1. sredstva koja se moraju angažirati
2. predvidive rezultate koji će se vjerojatno ostvariti
3. osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele postići

Izbor alternativa

To je ključna točka u procesu planiranja u kojoj treba donijeti odluke o konkretnim pravcima akcije i pri tom polaziti od kriterija kao što su: kriterij ekonomičnosti koji daje odgovor na pitanje: Koja alternativa osigurava najveće efekte uz najmanje ulaganje novca? Kriterij minimalnog rizika koji daje odgovor na pitanja: Koja alternativa donosi najveće efekte uz

[14] Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 96.
[15] Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 98.

najmanji rizik? Kriterij minimalnog faktora koji daje odgovor na pitanje: Koji je limitirajući faktor efikasnosti svake alternative? Kriterij elastičnosti koji daje odgovor na pitanje: U kojoj mjeri svaka pojedina alternativa omogućuje brz i lagan prijelaz na drugo rješenje ako se promjene i ne ispune pretpostavke na kojima je izrađena?[16]

Formuliranje izvedenih planova

Kada je donesena odluka o izboru alternativa, tada je utvrđen osnovni plan akcija poduzeća. Taj se plan može ostvariti uz potporu niza pomoćnih tj. podupirućih planova. Izvedeni se planovi obično odnose na pojedina funkcijska područja. Koliko će se u poduzeću formulirati izvedenih planova ovisi o svakom konkretnom slučaju.

Izrada budžeta

Postupak izrade budžeta naziva se budžetiranje, a njime se provodei transformacija strateških planova u godišnje planove izražene u financijskim veličinama.To je postupak konverzije planova akcija, a on je za menadžment točno i pravodobno analitičko sredstvo, mogućnost predviđanja performansi, pomoć u alokaciji raspoloživih resursa, mogućnost kontrole tekućih performansi, pravodobni signal nadolazećih mogućnosti i prijetnji, mogućnost korištenja performansi iz prošlosti kao orijentir za budućnost. [17]

3.2. Vještine organiziranja

Organiziranje je proces povezivanja ljudi i sredstava u kojemu se ostvaruju ciljevi organizacije. Organiziranje u smislu dekomponiranja ukupnog zadatka organizacije na manje pojedinačne zadatke nije a priori određeno da se provodi do granice njihove daljnje nedjeljivosti.[18]Organiziranje se manifestira kao djelatnost menadžmenta koja se najčešće pojavljuje pod nazivom projektiranje organizacije.Sadržaj projektiranja organizacije su tri grupe zadataka:[19]

1. projektiranje organizacijske strukture
2. projektiranje sustava upravljanja
3. projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću

[16] Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 98.

[17]Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 99.
[18] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.(2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 291.
[19] Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 175.

3.3. Vještine upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja. To je ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.[20]Ljudski potencijali se obično određuju kao ljudi u organizaciji, odnosno ljudi koje zapošljava organizacija,da obavljaju različite poslove, zadatke i funkcije u razmjenu za nadnice, plaće i druge nagrade.

3.3.1. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Kao osnovne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima navest će se i objasniti: zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menadžerskih vještina .

Zapošljavanje

Procesi koji čine podsustav zapošljavanja jesu.:[21]

1. analiza radnih mjesta,
2. planiranje ljudskog potencijala,
3. pridobivanje ljudi za zapošljavanje,
4. odabir (selekcija) ljudi, i
5. uvođenje u posao i zapošljavanje.

Stvarna, operativna aktivnost u području ljudskih potencijala započinje tek analizom radnih mjesta i poslova te osobitosti radnika i primjena rezultata na formiranje plaća, obrazovanje uz rad. Nakon popisa i opisa radnih mjesta vrši se bodovanje ili rangiranje radnih mjesta te procjena ličnosti zaposlenika koji čine važne elemente pri planiranju ljudskih potencijala.
Procjena radnih mjesta i ocjena ličnosti jedan su od važnih elemenata pri planiranju na području ljudskih potencijala.

Tijek proces pridobivanja kandidata je plan ljudskih potencijala, politika pridobivanja kandidata u poduzeću, rukovoditelj upozorava odjel ljudskih potencijala o slobodnom radnom mjestu, zaduženi u odjelu i rukovoditelj utvrđuju uvjete za posao i potrebne kvalifikacije, provjeravaju se interni kandidati, pridobivaju se vanjski kandidati, proces selekcije,

[20] Bahtijarević – Šiber, F. (2014.):Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 6.
[21] Marušić, S. (2001.): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 13.

kazuistička sjednica, ocjenjivanje postupka, praćenje kandidata i ponovno veze na plan.[22]Selekcija se provodi kada se prikupljene ponude kandidata i popratni dokumenti. Zbog dugotrajnog i skupog postupka većina poduzeća najprije provodi inicijalnu selekciju koja obuhvaća pregled molbi i preporuka, nekada testiranje i intervju. Taj postupak služi da se već u prvom krugu eliminiraju kandidati koji nisu položili potrebne dokumente ili ne odgovaraju kriterijima, i na taj način se smanji broj onih koji bi nepotrebno prolazili postupak selekcije. Selekcija se provodi za kandidate iz firme i vanjske kandidate.

Profesionalni razvoj

Tablica 3. Teorijski model profesionalnog razvoja

Etapa	Pod-etapa	Kronološka dob	odluke
1. PRIPREMA	Maštanje Interes Prvi izbor	Do 10 11-12 13-14	- - Izbor usmjerenja srednje škole
2. PRIJELAZ IZ OBRAZOVANJA	Definitivan izbor Prijelaz Snalaženje Uvođenje	15-16 17-18 19-21 22-24	-Izbor profila -Zaposlenost ili studij -Izbor tipa posla, odustajanje od studija ili nastavak -promjena posla u poduzeću, sudjelovanje u dobiti
3. ŽIVOTNI MODEL	Traženje Stabilizacija	25-30 31-42	-eventualne promjene posla, napredovanje, rukovođenje -oblici sudjelovanja u poduzeću, društvene i političke funkcije
4. ODRŽAVANJE	održavanje	43-56	-
5. POPUŠTANJE	usporavanje mirovina	57-62 63	-hobi, posao, obitelj -potpun prekid, hobi, obitelji

Izvor: Marušić, S. (2001.): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb,str. 14.

Poticanje uspješnosti na radu

Menadžeri trebaju, pri izgradnji stimulativnog nagrađivanja, uvažavati sljedeće smjernice : [23]

[22] Marušić, S.(2001.): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 126.

[23]Vrtiprah, V., Sladoljev, J.: Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, Ekon. misao praksa dbk. god xxi. (2012.) br. 1. (97-122)

1. materijalne nagrade moraju biti vezane uz radno izvršenje na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
2. sustav nagrađivanja mora se zasnivati na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja
3. povećanje materijalne naknade mora biti dostatno da opravda dodatni napor koji se ulaže
4. povećanje naknade mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
5. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne.

Otkrivanje menedžerskih potencijala

Na tržištu rada malo je menadžera novog tipa, pa nam stoga preostaje otkriti menadžere u vlastitoj sredini, osposobiti ih tečajevima, seminarima i postdiplomskim školovanjem. Izboru potencijalnog menadžera može se pristupiti u više faza. Prva bi bila utvrđivanje rukovoditeljevih poželjnih osobina, a to se određuje anketama, tablicama, iskustvom. Nakon toga, druga faza bi bila određivanje standardnih poslova rukovoditelja za određeno poduzeće. I treća faza je analiza poslovne strategije i stupnja razvoja poduzeća. Tek nakon toga dolazi četvrta faza, izbor talenata za postavljanje i školovanje.

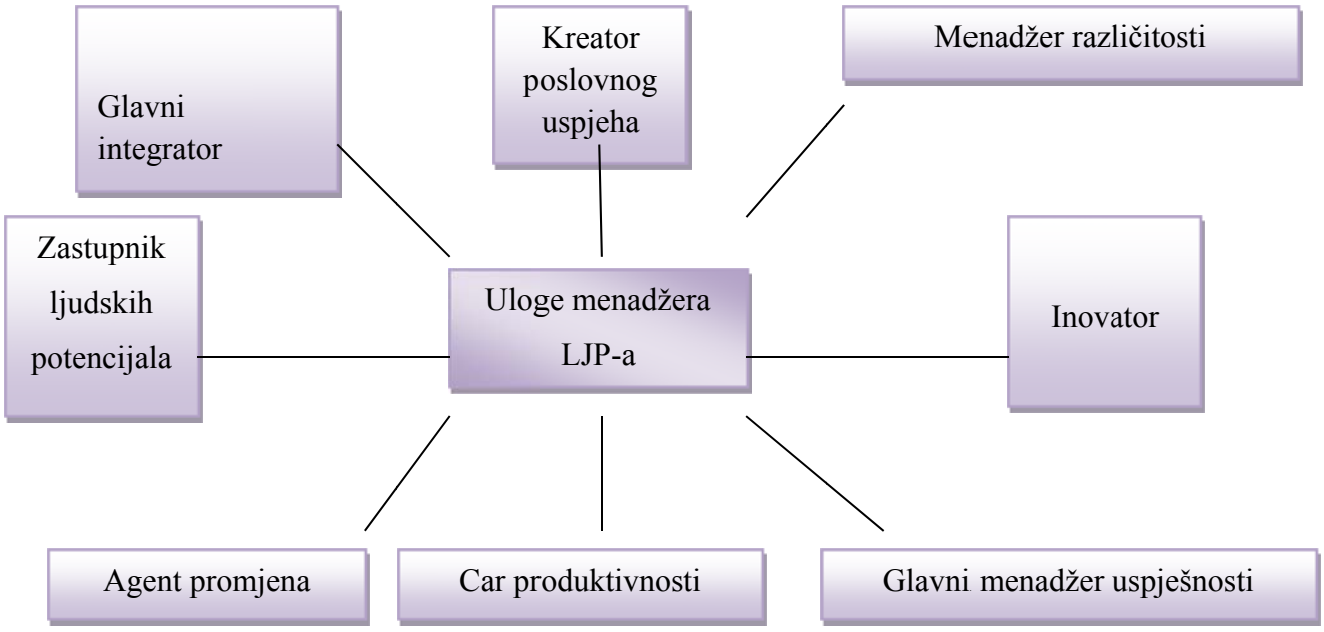
3.2.1. Ljudski potencijali i menadžment

Organizacije koje dosta ulažu kako bi imale kvalitetne programe menadžmenta ljudskih potencijala mnogo su uspješnije od onih koje to ne rade. Zapošljavanje pravih ljudi i podržavanje njihove produktivnosti, stvara poslovnu uspješnost. Menadžment ljudskih potencijala se smatra ključnim za uspješnu primjenu svih menadžerskih inicijativa i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Veza između organizacijske uspješnosti i MLJP-a uspostavlja se ponašanjem, vještinama, kompetencijama i motivacijom zaposlenika. MLJP kreira i utječe na ljudski kapital organizacija i time posredno i neposredno utječe na organizacijsku uspješnost.[24]

[24] Bahtijarević – Šiber, F. (2014.): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 11.

Shema 3. Uloge menadžera ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (2014.): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 20.



3.3. Vještine vođenja

Vođenje podrazumijeva utjecaj na ljude pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije.[25] Bit vođenja je u spremnosti ljudi da slijede vođu. Vođenje je rad ljudi na rukovodećim funkcijama koji čine proces usmjeravanja pojedinaca, organa, organizacijskih dijelova i organizacije kao cjeline od strane organa vođenja radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. [26]Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time pokreće i sve raspoložive resurse poduzeća za ostvarivanje njegovih ciljeva.

Vođenje se manifestira kao uži pojam od menadžmenta. Po nekima to je najvažnija, najizazovnija i jedina neprenosiva funkcija menadžmenta.[27]Način vođenja zahtjeva od vođe sposobnosti poticanja i motiviranja radnika, vladanje konfliktima koji se mogu pojaviti u poslovanju.

[25] Buble, M(2006.).: Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija, str. 309.
[26] Funda, D.(2011.): Menadžment malog poduzeća, Visoka škola za upravljanje s pravom javnosti Adam Krčelić., Zaprešić, str. 170.
[27]Buble, M.(2011.): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 10.

Komponente vođenja mogu se grupirati u četiri skupine:[28]

1. vodstvo
2. motiviranje
3. interpersonalni procesi
4. komuniciranje

3.3.1. Vodstvo

Vodstvo predstavlja jedan od segmenata vođenja koji se može definirati kao proces ili kao osobina. Kao proces, vodstvo je korištenje neprinudnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja prema ostvarenju tih ciljeva i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije. Kao osobinu, vodstvo je skup karakteristika koje obilježavaju one osobe koje se zamjećuju kao potencijalni vođe., i tu proizlazi da je vođa ona osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na prisilu.[29]



Slika 1. Odnos dviju dimenzija vodstva

Izvor: Sikavica, P.(2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 473.

Stilovi vodstva

[28] Funda, D.(2011): Menadžment malog poduzeća, ,Visoka škola za upravljanje s pravom javnosti Adam Krčelić., Zaprešić, str. 170.
[29] Buble, M.(2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 13.

Tri su stila vodstva :[30]

Autokratski je stil vodstva zasnovan na centralizaciji moći i autoriteta u rukama jedne osobe. Autokratski vođa ima neograničenu vlast i moć odlučivanja, on kontrolira svoje podređene i snosi odgovornost za sve donesene odluke, zapovijeda skupinama i pojedincima, a upravlja uz primjenu kazne i nagrade. Izražena je stroga hijerarhija, pa se komunikacija odvija odozgo prema dolje.

Demokratski stil vodstva podrazumijeva participaciju podređenih u donošenju odluka, a to znači da taj vođa delegira svoj autoritet na sve razine menadžmenta unutar poduzeća, ali zadržava konačnu odgovornost. Komunikacija je dvosmjerna, a djeluje motivirajuće, kako na grupe, tako i na pojedince. Demokratski se vođa savjetuje sa suradnicima prije nego što donese odluku.

"Laissez-faire" vođa, naziva se još i vođom "odriješenih ruku". Takav tip vođe najčešće izbjegava odgovornost, a moć primjenjuje malo ili nikako, dopušta podređenima da postavljaju ciljeve, a on im samo pomaže u ostvarivanju tih ciljeva, prikupljajući informacije iz vanjskoga okruženja.

[30] Dulčić, Ž., Vrdoljak I.(2007): Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije, Ekonomski pregled, 58 (11), str. 709-731

Tablica 4. Klasični tipovi vodstva

AUTORITARAN	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE
	PRIRODA	
vođa drži svoje ovlasti i odgovornost	vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost	vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti
vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke	rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka	članovi grupe upućuju se da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
tijek je komunikacije prvenstveno odozgo prema dolje	tijek je komunikacije dvosmjeran – odozgo prema dolje i odozdo prema gore	tijek je komunikacije primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe
	PRIMARNA PREDNOST	
pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse	podizanje osobnih obveza participacijom	dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe
	PRIMARNI NEDOSTACI	
pristup tendira gušenju individualne inicijative	demokratski je proces trošenje vremena	grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe

Izvor:Buble, M.(2011.): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 69.

Metode vodstva

metode koje obilježavaju način vodstva pojedinoga menadžera:[31]

1. autokratska metoda koja se ostvaruje u naglašenoj podređenosti nižih razina menadžmenta višima, a izvršitelja neposrednom menadžeru. Ta metoda ne prihvaća ni dogovore ni suodlučivanje, pa se ostvaruje isključivo autoritetom koji se nameće podređenima;

[31] Dulčić, Ž., Vrdoljak I.(2007): Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije, Ekonomski pregled, 58 (11), str. 709-731

2. demokratska metoda podrazumijeva suradnju i savjetovanje svih razina menadžmenta sa suradnicima i selekcioniranje naloga i stvaranje osjećaja suodgovornosti radnika. Veoma je pogodna za primjenu u hotelskim poduzećima, gdje je stručnost osoblja izražena na svim razinama vodstva;
3. metoda individualne slobode u potpunosti je suprotna autokratskoj metodi, jer se zasniva na slobodi suradnika koji su istodobno i izvršitelji naloga, da posao obavljaju onako kako smatraju najprihvatljivijim. Izvršitelji preuzimaju individualnu odgovornost za izvršenje, a rukovoditelj svoju funkciju ograničuje na izdavanje i prenošenje naloga i na koordinaciju procesa i kontrolu, pa se zato pri primjeni ove metode zahtijeva visoka samodisciplina izvršitelja.

3.3.2. Motiviranje

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva , usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi, a razlikuju se dva izvora motivacije :[32]

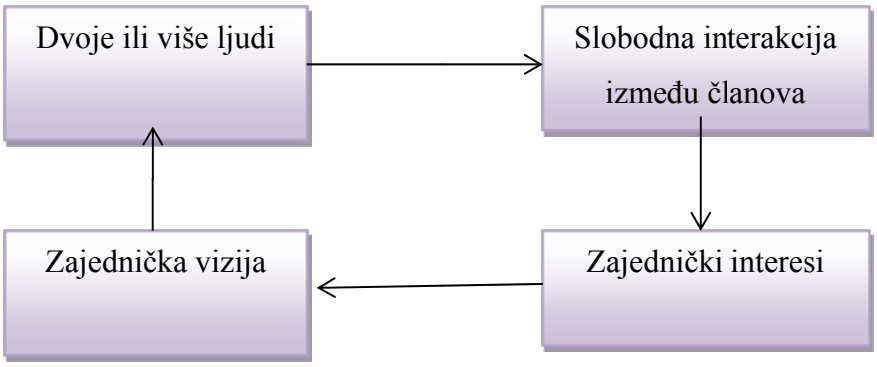
- Ekstrinzični,
- Intrinzični

Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata. Svojim akcijama vođe na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Ova motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarivanju određenih rezultata koje zadovoljava niži red potreba kao što je novac. Intrinzična motivacija je potreba za zadovoljenjem koja uključuje ostvarenje punog značenja i izazovnosti rada, želja za pripadanjem socijalnoj grupi i sl..

[32]Buble, M.(2011.): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 118.

3.3.3. Interpersonalni odnosi, grupe i konflikti

Sudionici svih interakcija u poduzeću mogu biti pojedinci i grupe, što znači da se interakcije mogu odvijati između pojedinaca, grupa i između pojedinaca i grupa. [33]Grupe se definiraju na različite načine pa postoji mnogo definicija.



Shema 4. Elementi definicije grupe

Izvor: Buble, M.(2011.): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str.169.

Stvaranje tima od skupine ljudi

Potrebno je da vođa skupinu sudionika preobrazi u tim, odnosno grupu ljudi koji imaju zajedničke ciljeve i koji moraju raditi zajedno da bi te ciljeve ostvarili. Dva tipa voditelja koji funkcioniraju u različitim situacijama:[34]

- prvi tip vođe – malo je inteligentniji od ostalih članova u grupi. Njegova je vrijednost u tome što zna uočiti sposobnosti i vrijednosti svakog člana i usmjeriti ih prema ostvarenju zajedničkog cilja. Zajednički cilj mu je uvijek u prvom planu.
- drugi tip vođe – osoba s puno energije, s jakom potrebom za postignućem, nestrpljiv je i brzo se frustrira. Sklon je agresivnom ponašanju, ali ga okreće na humor. Nije poželjan u stabilnim situacijama i može upropastiti dobro uravnoteženu grupu.

Osobe s idejama – to su kreativci, vrlo inteligentni i visoko kreativni ljudi. Često su povučeni pa im treba omogućiti razvijanje ideja. Promatrač-procjenjivač – osoba koja se neće uplitati u rasprave niti zastupati neko svoje gledište, nego će se brinuti o tome da se ideje kako treba vrednuju. Oni koji daju podršku – pridonose stvaranju pozitivne atmosfere u grupi. Nikoga ne ugrožavaju, te skrbe o zajedničkom dobru.

[33] Buble, M.(2011.): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str.168,
[34] Gnjato, V.(2003).: Sastanci – interesno komuniciranje, Alinea, Zagreb, str. 28.

Konformist – realistična osoba koja više skrbi o tvrtki nego o sebi. Discipliniran je i unosi red u posao. Često nema veliku stručnost ali prati što se događa i otkriva što treba učiniti. Oni koji dovršavaju – imaju jaku kontrolu. Ne zanima ih spektakularan uspjeh te cijene ulaganje napora.

Konflikti i sukobi

Sukobi u organizaciji se danas prihvaćaju kao najnormalnija organizacijska pojava. U organizaciji djeluju kako i pojedinci tako i grupe različitih veličina i funkcija između kojih postoji komunikacijska mreža u kojoj je konflikt neizbježan. Zbog složenih i dinamičnih uvjeta u poslovanju gotovo su svakodnevna pojava. Najveći problem u vezi sa sukobima je njihovo pravodobno prepoznavanje jer sukob nije opipljiva i objektivna stvar, često se ne iskazuje u ranim fazama nego je vidljiva tek kad eskalira. Sukobi nastaju zbog neusklađenih ciljeva, želja ili načina njihova ostvarivanja. Mogućnost rješavanja sukoba ovisi o stupnju isključivosti interesa.

Sukobe je dobro rješavati u fazama:[35]

1. suočiti se s konfliktom (utvrditi da sukob postoji i da ga treba riješiti)
2. shvatiti poziciju druge strane – jasno objasniti svoju poziciju i saslušati drugu stranu
3. zajedničko definiranje problema
4. traženje i vrednovanje različitih rješenja
5. dogovor i provođenje u djelo

Dva su osnovna shvaćanja odnosno poimanja sukoba shvaćanje sukoba kao oblika interakcije odnosno borbe koja se vodi između pojedinaca odnosno skupina kao dviju suprotstavljenih strana i shvaćanje da je sukob situacija u kojoj postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve na račun ciljeva druge strane.[36]

Kako bi mogli definirati sukob, potrebna su tri bitna elementa[37]:

1. Za sukob su potrebne najmanje dvije strane
2. Strane u sukobu mogu biti pojedinci ili skupine
3. Interesi sukobljenih strana su suprotstavljeni

[35]Gnjato, V.(2003): Sastanci – interesnokomuniciranje, Alinea, Zagreb, str. 30.
[36]Perko-Šeparović, I. (1975.),: Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb, str. 113.
[37]Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 766.

U najužoj vezi sa sukobom su konfliktna situacija i konfliktna akcija.[38] Konfliktna situacija je stanje latentne opasnosti od izbijanja sukoba, dok je konfliktna akcija oblik izražavanja sukoba. To su dvije krajnje točke sukoba. Konflikt je normalna, katkad nužna pojava koju treba rješavati na konstruktivan način. Međutim ako su konflikti intenzivni, te ako se zataškavaju, mogu uništiti najbolji tim i zajednicu. Može se zaključiti da sukob nastaje u situaciji u kojoj postoje sukobljena najmanje dva ili više različita te suprotna mišljenja o situaciji, tendenciji, osjećajima, načinu rješavanja nekog problema i ciljevima. Mogućnost za pojavu sukoba u organizaciji povećava se rastom i razvojem poduzeća, složenošću organizacijske strukture, povećanjem broja zaposlenih, većim brojem organizacijskih razina, razmještajem organizacijskih jedinica i/ili povećanjem broja komunikacijskih veza.

3.4.4. Etika poslovanja

Etika poslovanja najviše dolazi do izražaja u poslovnoj komunikaciji. Specifičnost ljudske komunikacije počiva na simbolima. Najznačajniji takav sistem simbola je jezik, ali pored jezika postoji i neverbalna komunikacija, koja obično prati verbalnu, a zasnovana je na signalima. Komunikacija se ostvaruje na osnovu informacija koje jedan od učesnika u komunikacijskom procesu upućuje drugom ili ostalim učesnicima, ili koje učesnici interakcije razmjenjuju.[39] Zahtjevi koje postavlja elementarna poslovna etika da subjekt po horizontali obavlja onu funkciju po vrsti u kojoj ima komparativnu prednost, da subjekt funkciju u kojoj ima komparativnu prednost po horizontali izvršava na onoj razini po vertikali koja mu ontološki pripada, da subjekt po transverzali radi onu vrstu posla na onoj razini onoliko dugo i u takvo vrijeme koje odgovara prirodi samog posla, poslovnog procesa kao subjekta.[40]

Razlikuju se tri modela menadžerske etike:

1. Moralni management – visoki standardi etičkog ponašanja
2. Nemoralni management (“amoral management”) – zapostavlja ili izostavlja moralna načela
3. Protumoralni management (“immoral management”) ponašanje bez prisutnosti etičnih načela.

[38]Perko-Šeparović, I. (1975.), Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb, str 114.
[39] Poslovna etika dostupno na https://www.academia.edu/5686821/POSLOVNA_ETIKA (13.12.2016)
[40] Bebek, B., Kolumbić, A., (2005): Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, str. 5.

Tablica 5. Poslovna etika

	Moralni management	Nemoralni management	Protumoralni management
Etičke norme	Uspjeh u okviru čvrstih etičkih načela, ideala, poštenja I pravde	Management nije ni moralan ni nemoralan, - namjerni – ne uzima u obzir etička načela pri radu I odlučivanju, - nenamjerni – ne razmišlja o etičkim načelima u poslovanju	Menadžerske odluke, aktivnosti I ponašanja ukazuju na energično protivljenje etičkim načelima
Motivi	Dobri. Management želi uspjeti no samo uz primjenu legalnog I etičkog načina	Dobronamjerni, ali sebični u smislu da se uzima u obzir utjecaj odluke na druge ljude	Sebični. Management misli samo na osobnu dobit ili dobit kompanije
Ciljevi	Profitabilnost samo u okviru zakona I etičkih načela	Profitabilnost , drugi ciljevi se ne uzimaju u obzir	Profitabilnost I uspjeh organizacije pod svaku cijenu
Fokusiranost na zakone	Poštivanje slova zakona, zakon predstavlja minimalni etički standard. Menadžeri nastoje upravljati I etičnije no što zakon zahtjeva	Zakon je etična smjernica, glavno pitanje je što možemo napraviti legalno.	Zakonski standardi su barijere koje menadžeri moraju preskočiti ukoliko žele dobiti ono što žele
Strategija	Ponašanje na temelju čvrstih etničkih načela	Sloboda u odlučivanju, menadžeri mogu donijeti odluku primjenjujući etička načela,	Iskorištavaju prilike zbog uspjeha organizacije. Idu zaobilaznom linijom.

Izvor: Poslovna etika raspoloživo na

http://www.efos.unios.hr/arhiva/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf (11.12.2016)

3.5. Vještine kontroliranja

Pod kontroliranjem se podrazumijeva mjerenje ostvarenih ciljeva. Menadžeri trebaju stalno pratiti izvršenje zadataka, te rezultata koji se postižu. Ako se ostvare kakva odstupanja zadataka od planiranih, zadatak je menadžmenta da ih ispravi. Da bi se uspješno ostvarila funkcija kontrole, menadžeri moraju ovladati određenim ključnim vještinama funkcijska kontrola; kontrola marketinga; kontrola operacija; kontrola ljudskih resursa.[41]

3.5.1. Funkcijska kontrola

Metodama financijske kontrole osiguravaju se informacije o relevantnim performansama koje se kompariraju sa standardima te na temelju toga donose odluke o eventualnim korektivnim akcijama. Najvažnije od tih tehnika i metoda su budžetska kontrola, financijski izvještaji, Cash Management, financijski indikatori te financijska revizija.

3.5.2. Kontrola marketinga

Metode kontrole marketinga direktno su usmjerene na kontrolu marketinške funkcije u poduzeću, a poradi osiguranja da će ta funkcija efektivno izvršavati strategiju marketinga. U tu se svrhu rabe četiri vrste marketinške kontrole, a to su kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola djelotvornosti i strateška kontrola.[42]

3.5.3. Kontrola operacija

Metode kontrole operacija orijentirane su na kontrolu neposrednog procesa transformacije inputa u output, a u svrhu osiguranja optimalne kvalitete outputa. Pritom se obično razlikuje s obzirom na objekt kontrole, s obzirom na faze izvođenja operacija, s obzirom na stupanj obuhvatnosti.

3.5.4. Kontrola ljudskih resursa

Kontrola ljudskih resursa treba osigurati efikasno odvijanje cjelokupnog ciklusa angažiranja,razvoja i korištenja ljudskih resursa u skladu sa strateškim planovima poduzeća. Dvije se primarne tehnike kontrole primjenjuju u ove svrhe, a to su:[43] procjena performansi i analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa.

[41]Buble, M.(2010.): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 8.
[42] Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 432.
[43] Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 435.

4. RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U PODUZEĆU CEMEX

1.1. Općenito o CEMEXU

Poduzeće Cemex je osnovano 1906. godine u Meksiku, CEMEX je vodeći globalni proizvođač građevinskog materijala koji nudi visokokvalitetne proizvode i usluge klijentima i zajednicama širom Europe, Amerike, Bliskog istoka i Azije. Kroz svoju poslovnu mrežu proizvodi, distribuira i prodaje cement, beton, agregat i vezane građevinske materijale u više od pedeset zemalja svijeta, a trgovinski odnosi razvijeni su s preko sto zemalja. Tvrtka broji gotovo 44.000 zaposlenika širom svijeta. Na hrvatsko tržište CEMEX je stigao 2005. godine preuzimanjem britanske RMC Grupe, a time i Dalmacijacementa. CEMEX Hrvatska d.d. je od 2008. godine u stopostotnom vlasništvu CEMEX Investments Limited. Tom akvizicijom CEMEX postaje vodeći proizvođač cementa u regiji koja obuhvaća Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu te Crnu Goru, kao i na brojnim europskim tržištima. CEMEX Hrvatska upravlja s tri tvornice cementa smještene u Kaštelima, Solinu i Klisu – Sveti Juraj, Sveti Kajo i 10. kolovoz. Strateški rasprostranjenim terminalima, što za rasuti što za uvrećani cement, uvijek i na vrijeme možemo zadovoljiti potrebe naših poslovnih partnera pružajući im vrhunsku logističku izvedbu.[44]



Slika 2. Prikaz tvornice Cemex u Kaštel Sućurcu.

Izvor: Cemex, raspoloživo na www.cemex.hr. (14.12.2016.)

[44]Cemex, raspoloživo na www.cemex.hr. (14.12.2016.)

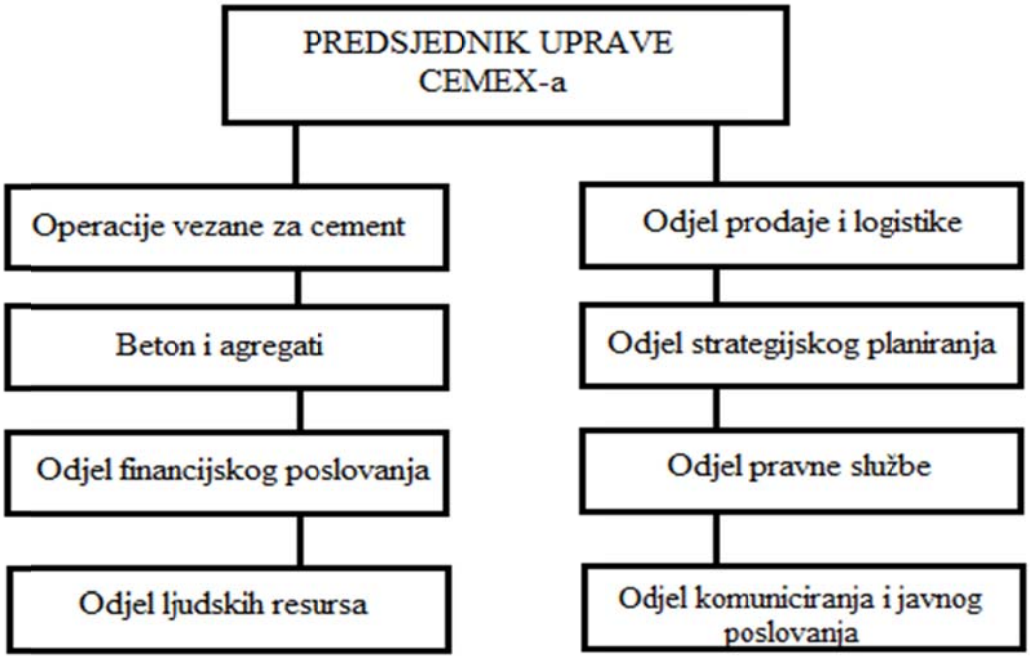
Što se tiče tvornice koja je postojala i prije Cemex-a, a tu se misli na Dalmacijacement, onda se može kazati kako je ona svoj uspon doživjela u bivšoj državi a nakon domovinskog rata i dolaska kapitalizacije ona je privatizirana, kada je i objedinjena jer je prije toga bila sastavljena od tri jedinice te je tada ukupan broj zaposlenika nakon objedinjenja iznosio oko 1900. Zbog ratnih događanja i kolapsa države te prelaska iz socijalizma u kapitalizam tvornica se našla u problemima. Nakon toga dolazi do kupnje od strane engleske kompanije RMC koja je kasnije bila kupljena od strane Cemex-a te je tako Dalmacijacement prešao u Cemex te od 2009. godine nosi ime Cemex. Također Cemex je vlasnik i kamenoloma Vranja.

1.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je kod novog vlasnika dobila i nove obrise pa je danas Cemex ustrojen na ovaj način:

1. Operacije vezane za cement,
2. Odjel prodaje i logistike,
3. Agregati i beton,
4. Odjel strategijskog planiranja,
5. Odjel financijskog poslovanja,
6. Odjel informacijske tehnologije,
7. Odjel ljudskih resursa,
8. Odjel pravne službe,
9. Odjel komunikacije i javnog poslovanja.

Kada se govori o ovakvoj organizacijskoj strukturi onda se mora napomenuti kako je Cemex velika i ozbiljna kompanija u kojoj je koncept ustrojstva i poslovanja posložen i definiran po najvišim standardima koji prate visoke svjetske trendove poslovnog svijeta. Na vrhu piramide kao što je vidljivo je predsjednik uprave a njegov rad nadgleda nadzorni odbor, dok su na svakom sektoru postavljeni voditelji te oni odgovaraju također predsjedniku uprave. Na takav način poduzeće Cemex po odjelima ima svoje voditelje ili šefove koji vode procese prilikom poslovanja i na taj način tvore jednu homogenu cjelinu na čelu koje stoji predsjednik uprave.



Shema 5. Prikaz organizacijske strukture Cemex-a.

Izvor: Samostalna izrada.

Sama tvornica odnosno poduzeće je u vlasništvu kompanije Cemex koja je globalno zastupljena, te na taj način je pod izravnom ingerencijom Cemex kompanije te je poslovanje nesmetano i bez turbulencija.

1.2.1. Razvoj i ulaganja u zaposlenike

CEMEX od linijskih menadžera očekuje da preuzmu odgovornost za ispravno i učinkovito vođenje svojih timova. Kako bi uspjeli, cilj je svim menadžerima Cemex-a osigurati obuku s područja vođenja timova i pomoći im da razviju čitav niz vještina koje će im omogućiti primjenu različitih motivacijskih tehnika na lokalnoj razini. Posebno se inzistira na tome da menadžeri uče o tehnikama pružanja povratnih informacija, osiguravajući tako da do pojedinih zaposlenika dođu ključne poruke kojima će se pohvaliti dobar rezultat ili kojima će im se pomoći da nešto poprave ukoliko je to potrebno.

Ovu strategiju dodatno podupiru CEMEX-ove politike usavršavanja i razvoja koje su razvijene u svrhu utvrđivanja kriterija i općenitih smjernica za unutarnju i vanjsku obuku svih Cemex-ovih zaposlenika. Ovaj proces obuhvaća i utvrđivanje potreba za obukom, planiranje

budžeta, organizacija aktivnosti usavršavanja i razvoja i pružanje i ocjenjivanje usavršavanja i vođenje evidencije o usavršavanju. Uz programe obuke i razvoja u CEMEX-u provode se i procese preispitivanja talenata, obučavanja nasljednika i planiranja individualnog razvoja koji za cilj imaju ne samo poboljšati učinak naših zaposlenika, već ih i motivirati postavljajući pred njih prilike i izazove koji će ih zadržati u njihovom poslu. Vrlo bitno je i učenje na radnom mjestu. Učenje iz raznolikih iskustava na raznim radnim mjestima raznih zaposlenika i ovladavanje njihovim vještinama ključni je put do unaprjeđenja njihovih sposobnosti. Uloga i odgovornosti svakog zaposlenika razvijaju se i mijenjaju zajedno s poslovanjem tvrtke. Uz obuku potreban je i trening kao nadogradnja osnovnih vještina i znanja te način za poboljšanje ukupnih rezultata. Trener može zaposlenicima pomoći s tehničkim znanjima, postavljajući im zahtjevna pitanja, ispitujući njihovo znanje i razumijevajući i prepoznajući načine na koje zaposlenici mogu unaprijediti svoju osobnu uspješnost

1.3. Međuljudski odnosi

U poduzeću se brinu za to da međuljudski odnosi na radnome mjestu potiču na suradnju i timski rad – osnovne čimbenike za prevladavanje izazova s kojima se stalno suočava svaki zaposlenik.

Da bi se poticala suradnja:

- pruža se učinkovita podrška ostalima te ohrabrujemo na timski rad i mreže stručnjaka u kojima svatko može podijeliti svoje znanje, iskustvo i trud,
- postavlja se globalna korporacijska učinkovitost tvrtke iznad osobne učinkovitosti, učinkovitosti odjela, područja ili poslovne jedinice,
- nikada se ne žrtvuje dugoročno napredovanje tvrtke zbog kratkoročnih rezultata
- zdrav natjecateljski duh na radnome mjestu stimulira osobni rast i napredovanje u karijeri, pod uvjetom da to ne ometa suradnju, timski duh ili korporacijsku učinkovitost u cjelini.

Da bi se poticala komunikacija:

- promovira se vrijednosti koje dijeli Cemex kao tvrtka te postajemo pozitivan primjer ponašanja i praksi utvrđenih u našem Kodeksu,
- izražavaju se ideje i nedoumice jasno, iskreno, pravovremeno i na odgovoran način te se daje doprinos konstruktivnoj kritici kako bi odnosi i postupci bili još učinkovitiji,

- pokazuje se poštovanje prema tuđim mišljenjima.

1.4. Rješavanje sukoba

Navode se odrednice etičkog kodeksa poduzeća Cemex:

- pridonosi se stvaranju i održavanju zdravog, stimulativnog i produktivnog radnog okruženja u kojem se prema svima odnosi pravedno i s poštovanjem,
- izbjegava se neutemeljeno osuđivanje drugih,
- postavljaju se ciljevi koji su izazovni, u skladu s našim sposobnostima te koji naglašavaju rezultate,
- zahtijeva se i pažljivo razmatramo povratne informacije,
- omogućuje se iskrene, konstruktivne, objektivne, pravovremene povratne informacije temeljene na činjenicama,
- prosljeđujemo odgovornosti vašim suradnicima te im omogućujemo intelektualno izazovne zadatke.

Od zaposlenika se očekuje sljedeće:

- upoznavanje s misijom tvrtke i pridonošenje njenom ostvarivanju živeći u skladu s organizacijskim vrijednostima i Kodeksom,
- pročitati, razumjeti i poštovati CEMEX-ova načela i interne postupke,
- svoje talente i trud posvetiti poslu,
- dijeljenje znanja i iskustva u korist CEMEX-a i njegovih interesnih skupina,
- dosljedno, pošteno i odgovorno ispunjavanje obveza,
- podjela zajedničke odgovornosti s našom tvrtkom s obzirom na naš vlastiti individualni rast i razvoj te korištenje prilika koje CEMEX nudi kako bi usavršavao naše stručnjake,
- pridonošenje okruženju suradnje i timskog rada,
- uočavanje i poboljšavanje svih zdravstvenih i sigurnosnih standarda,
- uvijek održavati najbolji mogući imidž tvrtke postavljanjem osobnog primjera.

5. ISTRAŽIVANJE O MENADŽERSKIM VJEŠTINAMA

U istraživanju su sudjelovala tri menadžera odnosno voditelja odjela u tvrtci Cemex. Menadžerima je ponuđena mogućnost odgovaranja preko upitnika koji je preuzet iz knjige „Suvremeni menadžment“ – vještine, sustavi i izazovi. Pitanja iz upitnika odnose se na tri menadžerske vještine: strateške, socijalne i tehničke. Svako pitanje nosi određeni broj bodova koji će se na kraju zbrojiti i odrediti koje vještine su najviše izražene.

UPITNIK O OPĆIM MENADŽERSKIM VJEŠTINAMA

Upute. Ocijenite svaku navedenu izjavu pomoću ove ljestvice.

5 bodova – uvijek sam takav/takva **4 boda** – često sam takav/takva

3 boda – katkad sam takav/takva **2 boda** – rijetko sam takav/takva

1 bod – nikad nisam takav/takva

1.	Kada moram obaviti mnogo poslova, postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove.	
2.	Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja/dobru slušateljicu	
3.	Kada moram odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (na primjer kojim se hobijem baviti, koje jezike učiti, gdje raditi, u koje se projekte uključiti, razmišljam o dugoročnim (tri ili više godina) implikacijama svog odabira.	
4.	Više volim predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju.	
5.	Kada se s nekim ne slažem u mišljenju, nastojim dokraja raspraviti problem prije nego što odem.	
6.	Kada radim na projektu ili na nekoj zadaći, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o „velikoj slici“.	
7.	Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	
8.	Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	
9.	Uvijek uspoređujem koncepte koje sam naučio/naučila s konceptima o kojima slušam.	
10.	Kada netko napravi pogrješku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor/pristup.	
11.	Kako bih mogao/mogla nastaviti ono što radim, mislim da je važnije efikasno upravljati vlastitim vremenom dok razgovaram s nekim nego se zamarati time što želi ta osoba.	
12.	Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, u obitelji i sl, i temeljito sam o tome razmislio/razmislila.	
13.	Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima.	
14.	Kada radim na grupnom projektu i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanje problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj, a ne tužim se prijateljima na tu osobu njoj iza leđa.	
15.	Razgovor o idejama i konceptima oduševljava me i uzbuđuje.	

16.	Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja.	
17.	Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	
18.	Podatci i stvari zanimaju me više nego ljudi.	

IZRAČUN REZULTATA. Zbrojite bodove upisane uz navedene izjave kako biste dobili svoje rezultate. Ukoliko imate više od 15 bodova to znači da je ta menadžerska vještina razvijena, ako je broj bodova manji od 15 znači da je potrebno tu vještinu razvijati.

Pitanja 1,3,6,9,12,15 se odnose na **strateške vještine.**

Pitanja 2,5,8,10,14,17 se odnose na **socijalne vještine.**

Pitanja 4,7,11,13,16,18 pokazuju sklonost **tehničkim vještinama**

5.1. Interpretacija rezultata

Menadžeri su ostvarili 63, 62 i 72 boda, što ih smješta u kategoriju dobrih menadžera odnosno imaju razvijene strateške, socijalne i tehničke vještine. U sve tri kategorije vještina su ostvarili više od 15 bodova.

Tablica 6. Prikaz rezultata ispitanika prema općim menadžerskim vještinama

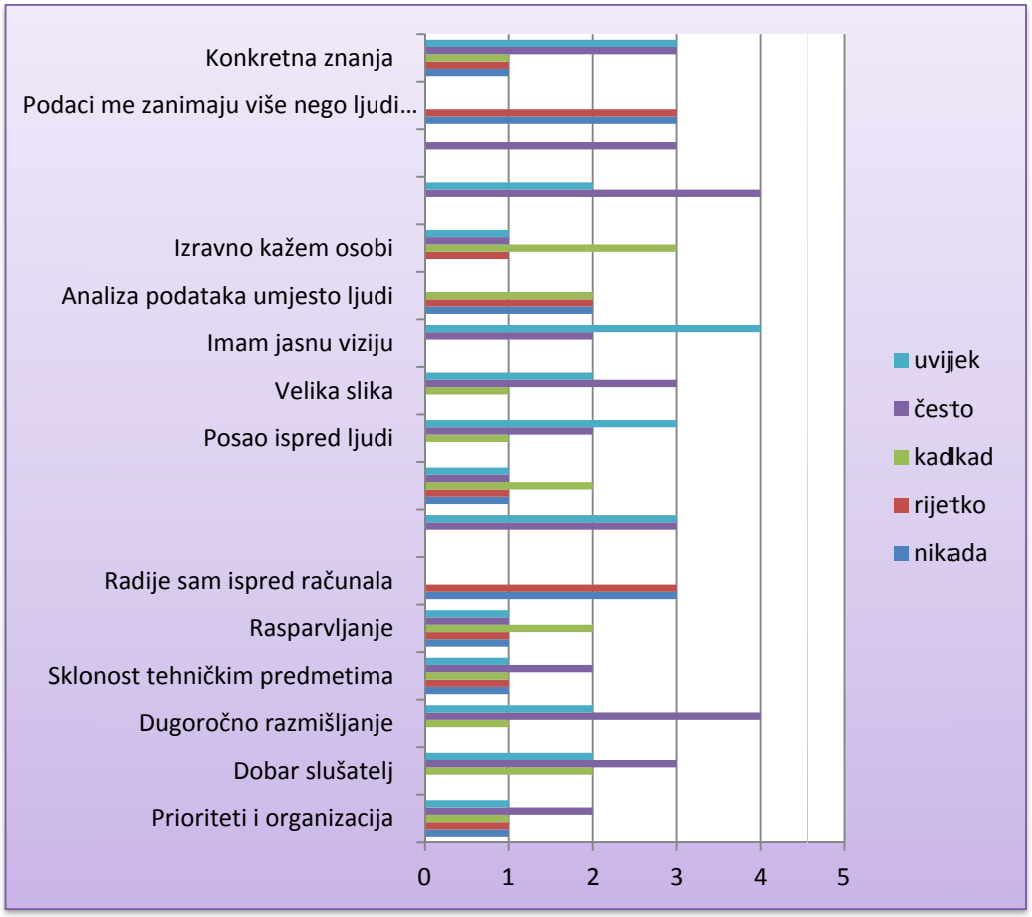
Menadžerske vještine	**Ispitanik br. 1**	**Ispitanik br. 2**	**Ispitanik br. 3**
Strateške vještine	22	21	24
Socijalne vještine	23	24	26
Tehničke vještine	17	18	22
Ukupan broj bodova	**62**	**63**	**72**

Kroz anketni upitnik pokazalo se da dva menadžera koji su ostvarili 62 i 63 boda imaju tehničke vještine na granici (17 i 18 bodova), što je razumljivo s obzirom da je riječ o višim razinama menadžera. Bez obzira što su tehničke vještine karakteristične za niže razine menadžmenta, da bi menadžer bio dobar u onome što radi potrebno je imati sve vještine razvijene. Stoga se preporuča da menadžeri kontroliraju i po potrebi unapređuju svoje tehničke vještine.

Svi menadžeri najbolje rezultate imali su u socijalnim vještinama. Menadžeri koji su razvili socijalne vještine i konstantno rade na unapređenju istih, imaju određenu prednost jer se brzo mogu prilagoditi promjenama i pripremiti na krizne situacije i sve više prisutne nesigurnosti u poslovnom svijetu. Višestruke promjene posla tijekom života postaju opće pravilo. Stoga je potrebno staviti naglasak na cjeloživotno učenje, što se uvelike odnosi na razvoj socijalnih vještina - poboljšanje već usvojenih i prihvaćanje novih. Socijalne vještine smatraju se najbitnijim vještinama više razine menadžera.

Prilikom promatranja odgovora menadžera, možemo vidjeti da odgovor sa najmanje bodova je na pitanje br. 7 odnosno svi menadžeri radije provode vrijeme okruženi ljudima nego sjedenjem ispred računala. Dok odgovor sa najviše bodova je na pitanje br. 17 što pokazuje da menadžeri poštuju etički kodeks svoje tvrtke i ponašaju se u skladu sa moralnim i etičkim vrijednostima.

Detaljne odgovore na pitanja možemo vidjeti u grafu ispod.



Graf 1. Rezultati odgovora upitnika o općim menadžerskim vještinama prikazanim u skraćenom obliku.

Može se zaključiti da su menadžeri tvrtke Cemex uspješni i vrlo uspješni u obavljanju svog posla. Analiza upitnika pokazala je da ima prostora za napredak i usavršavanje kod svih ispitanih menadžera.

6. ZAKLJUČAK

Menadžerske vještine označuju sposobnost menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća. razlikuju se pet posebnih menadžerskih vještina: vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine komuniciranja i vještine kontroliranja.

Planiranje je važna funkcija menadžmenta jer postavlja temelje za ostale funkcije u menadžmentu. Razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Kvalitetna organizacija može osigurati da se na najbolji način uporabe resursi organizacije. Menadžment ljudskih potencijala se smatra ključnim za uspješnu primjenu svih menadžerskih inicijativa i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Pod kontroliranjem se podrazumijeva mjerenje ostvarenih ciljeva. Menadžeri trebaju stalno pratiti izvršenje zadataka, te rezultata koji se postižu. Vođenje podrazumijeva utjecaj na ljude pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije. Bit vođenja je u spremnosti ljudi da slijede vođu.

Za donošenje kvalitetnih odluka važno je da menadžer na vrijeme prepozna potrebu za donošenjem odluka koja se vezuje uz nastanak poslovnog problema, što znači da raskorak između nastanka problema i uočavanja problema mora biti čim manji. Što je vrijeme između nastanka problema i uočavanja problema kraća, to je veća mogućnost sprječavanja negativnih posljedica na poslovanje poduzeća. Odlučivanje je kognitivan proces, a donositelj odluka mora biti racionalan, te posjedovati odgovarajuće znanje i vještine za donošenje odluka. Pri donošenju odluka menadžer ne smije biti vođen vlastitim emocijama, željama i ciljevima.

Od menadžera se očekuje da bude kreator i sudionik u poslovnom uspjehu organizacije, da uspješno upravlja svim vrstama različitosti i osigura da se postigne više sa manje resursa. Menadžer je odgovoran za razvoj ljudskog kapitala i njegovu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti.

Dakle, menadžeri ostvaruju svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da ih sve sami obavljaju. Pri tom trebaju naći način kako motivirati sudionike u procesu rada, u

svrhu povećanja efikasnosti i efektivnosti, vodeći računa o svojoj odgovornosti prema drugima. Drugim riječima, razina vještina menadžera određuje ne samo razinu njegove uspješnosti već i razinu uspješnosti grupe odnosno organizacijske jedinice.

LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J.: Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
2. Bahtijarević – Šiber, F. (2014.): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
3. Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija, Zagreb
4. Buble, M.(2010.): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
5. Belak, V.(2011.): Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb
6. Buble, M.(2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
7. Buble, M.(2011.): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, Fox, R. (2006.): Poslovna komunikacija, Pučko otvoreno učilište, Zagreb
8. Funda, D. (2011): Menadžment malog poduzeća,Visoka škola za upravljanje s pravom javnosti Adam Krčelić., Zaprešić
9. Gnjato, V. (2003).: Sastanci – interesno komuniciranje, Alinea, Zagreb
10. Marušić, S. (2001.): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
11. Perko-Šeparović, I. (1975.), Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb
12. Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
13. Sikavica, P. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

Članci:

1. Dulčić, Ž., Vrdoljak I. (2007): Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije, Ekonomski pregled, 58 (11), str. 709-731
2. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4(1),45.
3. Ružić, O., Golubić, H., Latin, M., Klopotan, I. (2014). Javni menadžment. Tehnički glasnik, 8(4), 461-466.

Internet izvori:

1. Cemex, raspoloživo na www.cemex.hr. (14.12.2016.)
2. Poslovna etika raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/arhiva/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf (11.12.2016)
3. Poslovna etika raspoloživo na https://www.academia.edu/5686821/POSLOVNA_ETIKA (13.12.2016)
4. Vrtiprah, V., Sladoljev, J.(2012.): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, Ekonomska Misao i praksa , br. 1. (97-122.

POPIS TABLICA SLIKA, I SHEMA

Tablice:

1. PESTLE analiza..... 9
2. SWOT matrica..... 10
3. Teorijski model profesionalnog razvoja..... 17
4. Klasični tipovi vodstva..... 22
5. Poslovna etika..... 31
6. Rezultati ispitanika o općim menadžerskim vještinama…….. 36

Slike:

1. Odnos dviju dimenzija vodstva..... 21
2. Prikaz tvornice Cemex – Kaštel 33

Sućurac.....

Sheme:

1. Razine planiranja..... 7
2. Etape planiranja..... 8
3. Uloge menadžera ljudskih potencijala..... 19
4. Elementi definiranja grupe..... 24
5. Prikaz organizacijske strukture Cemex..... 35

SAŽETAK

RAZVOJ MENADŽERSKIH VJEŠTINA U TVRTKI CEMEX

Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Važan je za sve organizacije, u poslovnom svijetu i izvan njega. Kada se govori o menadžmentu, misli se na menadžment kao proces, profesiju, funkciju. Od menadžera se očekuje da bude kreator i sudionik u poslovnom uspjehu organizacije, da uspješno upravlja svim vrstama različitosti i osigura da se postigne više sa manje resursa. Menadžer je odgovoran za razvoj ljudskog kapitala i njegovu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti. Kada se govori o menadžerskim vještinama, razlikuju se pet posebnih menadžerskih vještina: vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine komuniciranja i vještine kontroliranja. Planiranja je važna funkcija menadžmenta jer postavlja temelje za ostale funkcije u menadžmentu. Razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Kvalitetna organizacija može osigurati da se na najbolji način uporabe resursi organizacije. Menadžment ljudskih potencijala se smatra ključnim za uspješnu primjenu svih menadžerskih inicijativa i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Pod kontroliranjem se podrazumijeva mjerenje ostvarenih ciljeva. Menadžeri trebaju stalno pratiti izvršenje

zadataka, te rezultata koji se postižu. Vođenje podrazumijeva utjecaj na ljude pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije. Bit vođenja je u spremnosti ljudi da slijede vođu.

Ključne riječi: menadžer, menadžerske vještine, podjela menadžerskih vještina.

SUMMARY

SIGNIFICANCE MANAGERIAL SKILLS IN CEMEX

Management is one of the most important human activities. It is important for all organizations in the business world and beyond. When we talk about management, referring to the management as a process, a profession, a function. Managers are expected to be a creator and participant in the business success of the organization to successfully manage all types of diversity and ensure to achieve more with fewer resources. The manager is responsible for the development of human capital and its role in achieving competitive advantage. When we talk about management skills, different five specific managerial skills: planning skills, organizing skills, skill of human resources management, communication skills and control skills. Planning is an important function of management as the foundation for other functions in management. Reason why organizations are planning is that planning helps them achieve goals. The most important task of organizing functions is to determine the role of people who work together. Quality organization can ensure that the best use of resources of the organization. Human Resource Management is seen as crucial for the successful implementation of management initiatives and the achievement of the strategic objectives of the organization. Under the controlling involves measuring actual achievements. Managers

need to constantly monitor the execution of the tasks, and the results that are achieved. Leadership means influence on the people by which the goals of the organization. It is in keeping people's willingness to follow the leader.

Keywords: manager, managerial skills, division of managerial skills.