Znanja i vještine menadžera marina

Draganja, Natali

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:164:320703

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Repository - Faculty of Maritime Studies - Split - Repository - Faculty of Maritime Studies Split for permanent storage and preservation of digital resources of the institution

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

POMORSKI FAKULTET U SPLITU

NATALI DRAGANJA

ZNANJA I VJEŠTINE MENADŽERA MARINA

ZAVRŠNI RAD

SPLIT, 2017.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

POMORSKI FAKULTET U SPLITU

STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

ZNANJA I VJEŠTINE MENADŽERA MARINA

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

doc. dr. sc. Eli Marušić

STUDENT:

Natali Draganja

(MB:0177040323)

SPLIT, 2017.

SAŽETAK

U završnom radu istražuje se važnost kvalitetnog odabira menadžmenta u poduzećima, posebno marinama. Kako bi se što bolje razumjelo koje vještine i znanja menadžeri moraju posjedovati detaljno su opisane vještine koje se smatraju najvažnijima, te prikazana njihova prisutnost na različitim hijerarhijskim razinama menadžmenta poduzeća. U današnjem poslovnom svijetu odabir odgovarajuće menadžerske strukture, te kvalificiranih i sposobnih menadžera ključno je za opstanak i uspješnost poduzeća. U nastojanju što boljeg razumijevanja važnosti opisanih menadžerskih vještina, te uklapanja istih u pojam menadžmenta marina u radu su prikazani dva primjeri opisa radnih mjesta u marinama. Cilj ovog rada je istaknuti važnosti poznavanja menadžerskih vještina kako bi se one mogle primijeniti u stvarnom poslovnom svijetu od strane pojedinca koji će izučiti ovaj završni rad.

Ključne riječi*:* *menadžment, menadžerske vještine, menadžerska struktura, marina*

ABSTRACT

The final paper explores the importance of quality management selection in companies, especially in marinas. In order to better understand what skills and knowledge managers must possess skills considered as most important are described in detail and their presence at different hierarchical levels of enterprise management is illustrated. In today's business world, the choice of the appropriate management structure and qualified and capable managers is crucial to the survival and success of the company. In the effort to better understand the importance of the described managerial skills and to incorporate them into the concept of marina management, there are shown examples of job descriptions in the marinas. The aim of this paper is to emphasize the importance of knowledge of managerial skills so that they can be applied in real – world business by an individual who will study this final work.

Keywords: *management, managerial skills, managerial structure, marina*

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. MENDŽMENT I MENDŽERI 2
3. MENADŽERSKE VJEŠTINE 5
   3.1. VJEŠTINE PLANIRANJA 7
      3.1.1. Tipovi planiranja 8
      3.1.2. Vještine analize okoline 9
      3.1.3. Vještine predviđanja 10
      3.1.4. Vještine izrade budžeta 11
   3.2. VJEŠTINE ORGANIZIRANJA 12
      3.2.1. Vještine dijagnosticiranja organizacije 13
      3.2.2. Vještine redizajniranja posla 14
      3.2.3. Vještine oblikovanja organizacijskog rješenja 15
   3.3. VJEŠTINE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 16
      3.3.1. Vještine regrutiranja ljudskih resursa 17
      3.3.2. Vještine selekcije ljudskih resursa 18
   3.4. VJEŠTINE VOĐENJA 19
      3.4.1. Vještine motiviranja, delegiranja i opunomoćenja 20
      3.4.2. Vještine komuniciranja 21
   3.5. VJEŠTINE KONTROLIRANJA 22
      3.5.1. Vještine financijske kontrole i kontrole marketinga 23
      3.5.2. Vještine kontrole operacija i ljudskih resursa 25
4. MENADŽERI I MENADŽMENT U MARINAMA 27
5. ZAKLJUČAK 33

LITERATURA 34

POPIS SLIKA 35

POPIS TABLICA 36

POPIS KRATICA 37

1. UVOD

Menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih obuhvaća radna mjesta kroz više razina organizacije poduzeća. Menadžer kao vođa odgovoran je za poticanje i motiviranje zaposlenika u nastojanju postizanja njihovog zadovoljstva te na taj način ujedno i povećanja efektivnosti i efikasnosti poduzeća. Pravilan odabir menadžerske strukture poduzeća i odabira kvalitetnih ljudskih resursa omogućuje poduzeću opstanak i uspješnost u poslovnom svijetu.

Ovaj završni rad podijeljen je na tri tematske cjeline. U prvoj tematskoj cjelini, opisan je pojam menadžmenta i menadžera kao važnog dijela svakog poduzeća. Zatim su prikazane razine menadžera s aspekta hijerarhijskih razina poduzeća i s aspekta djelokruga odgovornosti kako bi se analizirala svrha podjele menadžera. Također su prikazane ključne komponente koje treba imati efektivan menadžer.

Nadalje u središnjem dijelu završnog rada detaljno su opisane osnovne i neke od najvažnijih posebnih menadžerskih vještina od kojih su obrađene vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja. Analizirano je koje dodatne vještine su obuhvaćene unutar ranije navedenih posebnih vještina, te njihova važnost za svaku pojedinu hijerarhijsku razinu menadžmenta poduzeća.

U posljednjoj tematskoj cjelin opisuje se pojam nautičkog turizma i marine. Prikazan je organizacijski sustav marina, te na dva primjera u praksi analizirano koja su to znanja i vještine potrebne za kvalificiranje na radno mjesto menadžera marine, ali i nekoliko drugih poslova u marinama kako bi se obuhvatilo više razina organizacijske strukture marine. Kao zaključak ovog završnog rada predstavljena je sinteza cjelokupnog rada.

2. MENDŽMENT I MENDŽERI

Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih u nastojanju da se ostvare organizacijski ciljevi poduzeća uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. Međutim, visoka efikasnost može biti ostvarena pri visokom i pri niskom inputu i outputu. Primjer razlike između efikasnog i efektivnog menadžmenta, prema Reddinu [6], vidi se u tome što efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita. Na toj je osnovi, po mišljenju Colea [4], menadžment više zainteresiran za efikasnost nego za efektivnost. [3]

Izraz menadžer se upotrebljava za sva radna mjesta na kojima se obavljaju menadžerske funkcije, uključujući menadžere malih poduzeća, menadžere neprofitnih organizacija, kao i menadžere velikih korporacija. Menadžeri su zaduženi za organiziranje rada i poslovanja, planiranje i donošenje odluka, kontroliranje ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa, te za angažiranje i vođenje ljudi. Menadžeri ove zadatke ne obavljaju sami, već uz pomoć drugih ljudi koje angažiraju za izvršavanje određenih zadataka. Neke od menadžerskih aktivnosti obavljaju i nemenadžeri, odnosno stručnjaci - specijalisti.

Smatra se da je efektivan menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi [3]. Ključne komponente pojma efektivnog menadžera koje proizlaze iz ove definicije dane su na Slici 1. u nastavku teksta.



Slika 1. Ključne komponente efektivnog menadžera

Međutim, svi menadžerski poslovi nisu isti s obzirom na to da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada i da zauzimaju pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije. Iako svi menadžeri ostvaruju iste funkcije, opseg svake od tih funkcija različito se manifestira na različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta te se ostvaruje na različite načine. U tom se kontekstu razlikuju tipovi menadžmenta s aspekta razina i tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti. [3]

Tip menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina je vertikalna diferencijacija menadžmenta na kojoj se razlikuju tri hijerarhijske razine:

- menadžeri na najvišoj razini (engl. *Top Management*),
- menadžeri na srednjoj razini (engl. *Middle Management*),
- menadžeri na prvoj razini (engl. *Lower ili First - line Management*).

Vrhovni menadžeri nalaze se na najvišoj hijerarhijskoj razini organizacije, te se često nazivaju predsjednik, predsjedavajući, izvršni potpredsjednik i glavni izvršni direktor (engl. *Chief Executive Officer – CEO*) [3]. Temeljna se odgovornost vrhovnih menadžera manifestira u sposobnosti izvršenja sljedećih zadataka:

- postavljanje ciljeva,
- definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva,

- monitoring i interpretacija eksterne okoline,
- donošene odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.

Menadžeri na srednjoj razini organizacije odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Primjeri menadžera srednje razine su rukovoditelj odjela za razvoj, rukovoditelj odjela za financije, rukovoditelj odjela prodaje, itd. Srednja razina menadžmenta ima zadatak implementirati strategije definirane od strane vrhovnog menadžmenta. Međutim danas dolazi do reduciranja broja menadžera na srednjoj razini, a raste potreba za projektnim menadžerima. Projektni menadžeri odgovorni su za privremeni rad na jednom ili više projekta, a njegova odgovornost varira ovisno o projektu, te prestaje nakon završetka projekta.

Menadžeri na prvoj razini orijentirani su na ostvarivanje dnevnih zadataka, te imaju primarnu zadaću ostvarenja efikasne proizvodnje dobara i usluga, osiguranje tehničke asistencije, nadzor i motivaciju podređenih.

Tip menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti odnosi se na horizontalno diferenciranje menadžera, pa se prema tome razlikuje se nekoliko tipova menadžera:

- funkcijski menadžment,
- linijski i štabni menadžment,
- generalni menadžment,
- projektni menadžment.

Funkcijski menadžeri odgovorni su za odjele koji provode određene funkcijske zadatke, npr. odjele prodaje, proizvodnje, financija, ljudskih resursa, nabave, računovodstva i drugih. Linijski menadžeri su odgovorni za odjele koji neposredno provode temeljne zadatke poduzeća, dok su štabni menadžeri odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele. Generalni menadžeri su odgovorni za nekoliko odjela (grupu odjela – sektor – engl. *division*) koji obavljaju različite funkcije. Projektni menadžeri imaju također odgovornosti generalnog menadžera s obzirom na to da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjeka uključenih u određeni projekt. [3]

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

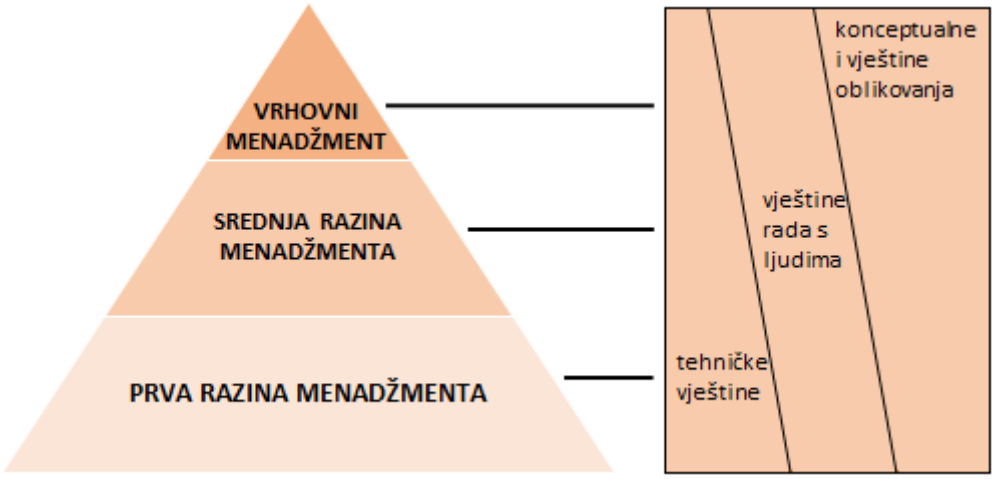
Za kvalitetno izvršenje i motiviranje drugih na obavljanje zadataka važno je da menadžer posjeduje određenja znanja i vještine, te da iste konstantno nadopunjuje i unaprjeđuje. Osobni razvoj menadžera utječe i na razinu uspješnosti organizacije u kojoj djeluje.

S aspekta prakse u kojoj se svakoga dana ostvaruju funkcije menadžmenta može se govoriti o menadžmentu kao vještini. U tom se smislu vještina shvaća [2]:

- 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 radi ostvarivanja određenih ciljeva.

Važnost menadžerskih vještina uočava se u činjenici da brojna poduzeća ulažu u obrazovanje svojih zaposlenika, te na taj način podižu kvalitetu njihovih menadžerskih sposobnosti. Programi obrazovanja pridonose povećanju menadžerske efikasnosti i postizanju boljih poslovnih rezultata. Kompetentan menadžer osim što treba steći znanja obrazovanjem, važno je da stekne vještine i iskustvo kroz praksu.

Menadžerske vještine mogu se podijeliti na osnovne i posebne vještine. Svaki efektivni menadžer treba posjedovati osnovne vještine u koje spadaju vještine oblikovanja, vještine rada s ljudima, tehničke i konceptualne vještine. Ovisno o razini menadžmenta unutar organizacije zastupljenost tih vještina se razlikuje što se može vidjeti iz Slike 2. u nastavku teksta. Konceptualne vještine i vještine oblikovanja najvažnije su za vrhovni menadžment, dok su tehničke vještine najzastupljenije na prvoj razini menadžmenta. Gotovo podjednaka zastupljenost svih vještina očekuje se na srednjoj razini menadžmenta.



Slika 2. Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije

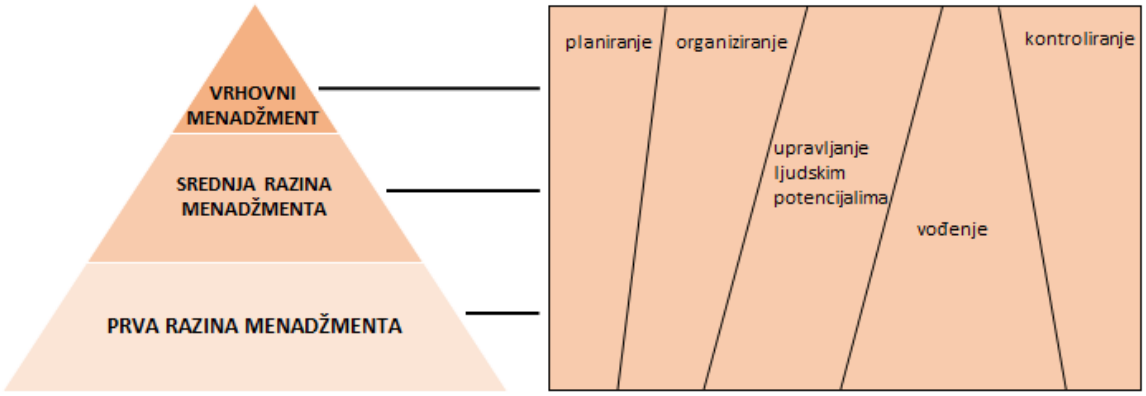
Konceptualne se vještine odnose na sposobnost analiziranja i dijagnosticiranja kompleksnih situacija. One omogućuju menadžerima da spoznaju važne elemente u situaciji i razumiju odnose među elementima kako bi si olakšali donošenje odluka. [2] Menadžer mora biti sposoban prepoznati važne elemente situacije, razumjeti odnose među tim elementima, te ih sagledati kao cjelinu. Osim što mora biti upoznat sa svojom organizacijom mora ju sagledati na način da ju smješta na pripadajuću granu i poziciju u socijalnoj okolini.

Budući da menadžeri rade s ljudima na raznim razinama organizacije važna je vještina rada s ljudima. U današnjem ubrzanom i prezaposlenom poslovnom svijetu ova menadžerska vještina se sve više ističe. Menadžeri se postavljaju kao vođe prema svojim podređenima kojima daju zadatke, ali je i jednako bitno da se postave i kao osobe koje su pristupačne, komunikativne i spremne za pružanje pomoći. Menadžeri koji su spremni ohrabriti i motivirati svoje podređene pokreću pozitivnu radnu energiju unutar radne organizacije i na taj način povećavaju kvalitetu rada. Također ova vještina se pokazuje i u sposobnosti menadžera da rješavaju moguće konflikte koji se mogu pojaviti.

Tehničke se vještine ogledaju u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću (npr. zadatci prodaje, zadatci proizvodnje i drugi). Riječ je o vještinama koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustava te uporabu tehnika za rješavanje problema. Te vještine uključuje znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. [2]

Menadžeri imaju zadatak rješavanja brojnih poslovnih problema, s ciljem da organizacija ostvari najveću moguću korist. Kako bi bili u stanju to postići potrebno je da menadžeri na vrijeme uoče probleme, te da posjeduju vještine oblikovanja primjenjivih rješenja za iste. Ova vještina osobito je važna za menadžere na višim razinama.

Kako bi menadžer bio sposoban obavljati svoj posao mora pored osnovnih vještina posjedovati i druge posebne vještine koje su pobliže opisane u nastavku ovog rada, a prikaz hijerarhijske razine i udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija vidljiv je iz Slike 3. niže u tekstu. Ovisno o razvijenosti menadžerovih vještina oblikuje se njegov način i kvaliteta rada, kao i njegova uspješnost.



Slika 3. Udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta

3.1. VJEŠTINE PLANIRANJA

Planiranje kao funkcija je u osnovi dijagnoza poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeva koje treba ostvariti, te strategija potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Planiranje je ključno za određivanje trenutnog položaja poduzeća, te položaja na kojem se poduzeće želi naći u budućnosti.

Planiranje je kompleksan proces u kojemu se utvrđuju vizija[1] i misija[2] poduzeća., a potom se iz misije izvode ciljevi za ostvarenje kojih se treba formulirati adekvatna strategiju koja se treba pretočiti u planove i budžete.

[1] Vizija (lat. *visio* – viđenje, izgled) je dalekosežna zamisao ili predodžba o željenom i predvidljivom razvoju događaja.
[2] Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća.

U tom smislu planiranje treba poduzeću osigurati [3]:

- da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja,
- da zna koje su njegove dobre i loše strane,
- da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina,
- da može identificirati i uspostavi odgovarajuće standarde performansi,
- da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.

Ranije navedeno upućuje na tri temeljna pitanja na koja planiranje mora dati odgovor i u čemu se ujedno manifestira i sadržaj planiranja. Ta tri pitanja su:

- Gdje se poduzeće nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?

Jednako kao i razine menadžmenta postoji i hijerarhijska podjela razina planiranja. Proces planiranja najčešće započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje. Vrhovni menadžment na strateškoj razini planiranja provodi skeniranje okoline, te definiranje vizije, misije, ciljeva i strategije. Zatim srednja razina menadžmenta na taktičkoj razini planiranja strateške ciljeve pretvara u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća. Te naposljetku na operativnoj razini planiranja najniža razina menadžmenta zadužena je planiranje specifičnih procedura i procesa usmjerenih na rutinske zadaće.

3.1.1. Tipovi planiranja

U teoriji i praksi razvijeni su brojni tipovi planiranja od kojih su najpopularnija tri navedena obrađena u ovom radu:

- jednokratni planovi (engl. *Single - use plans*),
- trajni planovi (engl. *standing plans*),
- kontingencijski planovi (engl. *contigency or scenariio plans*).

Jednokratni planovi su planovi koji se izrađuju za ispunjenje trenutnih ciljeva poduzeća i vjerojatno se neće ponoviti u budućnosti. U ovu skupinu planova spadaju programi i projekti. Program je provedba jednokratnih ciljeva koji čine neki veći pothvat,

te je najčešće poduprt s jednim ili više projekata. Projekt je set planova za ostvarenje jednokratnih ciljeva koji se odnosi na neki konkretni problem koji se potrebno riješiti.

Trajni planovi se odnose na planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju, te služe kako bi se olakšalo vođenje poslovanja, a obuhvaćaju politike, pravila i procedure. Politike su osnova za pravilno definiranje stavova poduzeća u vezi s pitanjima koja će se pojaviti u budućem poslovanju poduzeća, također pridonose sprječavaju odstupanja od planiranih aktivnosti poduzeća usmjeravajući poslovne aktivnosti prema ciljevima. […] Pravila su specifični zahtjevi koji ne dopuštaju slobodu odlučivanja, što znači da su direktivne naravi. Po tim se svojim karakteristikama pravila razlikuju od politika i procedura. […] Procedure čine kronološke sekvence provedbe akcija kojima se detaljni utvrđuje način postupanja u budućim akcijama. Prema tome, procedure su takav instrument menadžmenta kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i repetitivnih poslova. [3]

Kontingencijski planovi služe za minimiziranje utjecaja faktora koji predstavljaju opasnosti ili zapreke za poduzeće. Budući da se ti faktori poput recesije, inflacije ili pak sigurnosni slučajevi ne mogu u potpunosti predvidjeli postoji stupanj neizvjesnosti u poduzeću. Menadžeri moraju postupati na temelju pretpostavki najvjerodostojnijih u danom trenutku, te kontingencijskim planovima osigurati poduzeću određen stupanj pripremljenosti u nepredvidivim situacijama.

Unutar vještine planiranja implementirane su druge važne vještine poput vještine analize okoline, vještine predviđanja, te vještine izrade budžeta. Stoga su u nastavku ovog završnog rada one pobliže opisane.

3.1.2. Vještine analize okoline

Vještine analize okoline obuhvaćaju sposobnosti utvrđivanja položaja poduzeća u okolini, uzimajući u obzir sve prilike i prijetnje, te snage i slabosti. Prilike i prijetnje analiziraju se s aspekta eksterne okoline, a snage i slabosti s aspekta interne okoline.

Eksterna okolina obuhvaća varijable koje nisu pod utjecajem menadžmenta, već su one izvan kontrole poduzeća. Ona obuhvaća poslovnu okolinu, odnosno faktore u specifičnoj okolini poduzeća (dobavljači, kupci, potrošači, konkurenti, dioničari, sindikati,

kreditori itd.), te opću okolinu kojoj pripadaju opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini (prirodna ili fizička okolina, znanstveno – tehnološka okolina, socijalno – kulturna okolina, demografska okolina, ekonomska okolina, političko – pravna okolina).

Interna okolina obuhvaća varijable na koje menadžment poduzeća može djelovati. Ove varijable su unutar poduzeća, te obuhvaćaju organizacijsku strukturu, organizacijske resurse i organizacijsku kulturu.

Važno je da analiza okoline otkrije strateške faktore; snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća, te da te faktore poveže u SWOT[3] analizu na temelju koje se ocjenjuje stanje poduzeća i formira strategija koju će poduzeće voditi. Pravilnom strategijom se koriste prilike i snage kako bi se eliminirale prijetnje i slabosti. Spoznaja stanja okoline poduzeća, te pravodobno reagiranje menadžmenta povećavaju izgled za uspjeh poduzeća.

3.1.3. Vještine predviđanja

Predviđanje je važan aspekt strateškog menadžmenta, a odnosi se na anticipiranje budućnosti. Drugim riječima, predviđanje se bavi onim što se pretpostavlja da će se dogoditi u budućnosti, dok se planiranje bavi onim što bi se trebalo dogoditi u budućnosti. Dakle, predviđanje se bavi budućim događajima ili uvjetima u kojima će poduzeće operirati. [2] Razlikuju se tri klase predviđanja:

- predviđanje posljedica događaja – primjenjuje se kada se žele predvidjeti posljedice nekog budućeg događaja,
- predviđanje vremena događaja – primjenjuje se kada se želi predvidjeti vrijeme događanja određenog događaja,
- predviđanja vremenskih serija – primjenjuje se kada se žele odrediti buduće vrijednosti koju će imati serija podataka u utvrđenim fiksnim intervalima.

Za potrebe predviđanja razvijene su brojne metode (oko 150). Izbor kojih ovisi o predmetu promatranja, vremenskom horizontu te o složenosti procesa kretanja i promjena odgovarajućih varijabli. [2] Ove brojne metode mogu se podijeliti u tri grupe:

- metode ekstrapolacije – služe za predviđanje budućeg stanja na temelju trendova razvoja iz prošlosti,

[3] SWOT – ova skraćenica označava sljedeće elemente: S – *Strengths* → snaga, W – *Weaknesses* → slabosti, O – *Opportunities* → prilike i T – *Threats* → prijetnje.

- metode procjene eksperata – temelje se na prikupljanju, analiziranju i usuglašavanju procjena velikog broja eksperata,
- metode simulacije – temelje se na izradi modela kojim se simulira ponašanje poduzeća u budućnosti.

3.1.4. Vještine izrade budžeta

Proces izrade budžeta naziva se budžetiranje, a njime se prisiljava poduzeće da gleda u budućnost. Samim postupkom budžetiranja izražavaju se strateški planovi poduzeća u financijskim veličinama te je vrlo važno da mu se posveti puna pažnja kako bi se osiguralo da se budžetom ostvari sve planirano.

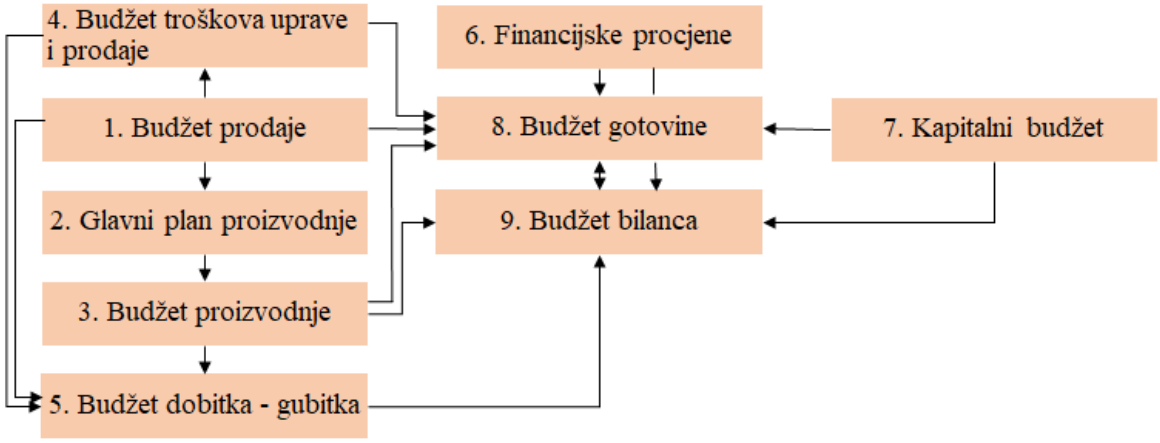
Budžet (proračun) je financijski iskaz planskih aktivnosti za određeno razdoblje. Moglo bi se kazati da je on formalno izvješće o planovima u budućnosti. Stoga nije ni čudo što se budžet tretira kao fundamentalni planski dokument, tako da je malo poduzeća koja ga nemaju. On je istodobno i instrument kontrole koja pokazuje što jest, a što nije ostvareno s obzirom na planirano. [2]

S obzirom na budžetsko razdoblje razlikuju se tri vrste budžeta: godišnji budžet, budžet kapitalnih izdataka i neprekidan (trajan) budžet. Godišnji budžet temeljna je i najvažnija vrsta budžeta za razdoblje od jedne godine, uključivši kvartalne i mjesečne iskaze. Zatim budžet kapitalnih troškova odnosi se na investicijska ulaganja u dugotrajnu imovinu poduzeća, te se odnosi na razdoblje od pet do deset godina. Naposljetku neprekidni budžeti u kojima se stalno pridodaje sljedeći mjesec zadnjem budžetskom mjesecu na kraju tekućeg mjeseca, te uvijek pokriva razdoblje od jedne godine.

S obzirom na obuhvat razine aktivnosti razlikuju se dvije vrste budžeta, i to: budžet poduzeća i budžet dijelova poduzeća. Budžet poduzeća obuhvaća sve aktivnosti poduzeća kao cjeline izražene u financijskom ili nekom drugom izrazu, a odnosi se na dugoročno i kratkoročno razdoblje. Budžet dijelova poduzeća obuhvaća sve one aktivnosti koje se odnose na organizacijske dijelove poduzeća. [2]

Prema sadržaju kojeg obuhvaćaju budžeti mogu biti glavni budžet i pojedinačni budžeti. Glavni budžeti se sastoje od međusobno povezanih pojedinačnih budžeta čiji broj

ovisi o veličini i razvijenosti poduzeća. Na Slici 4. u nastavku teksta prikazano je devet pojedinačnih budžeta najvažnijih za svako poduzeće te njihova međusobna povezanost.



Slika 4. Povezanost pojedinačnih budžeta u glavni budžet organizacije

3.2. VJEŠTINE ORGANIZIRANJA

Organiziranje se nameće kao instrument za ostvarenje planiranih ciljeva poduzeća, stoga se organiziranje može smatrati produžetkom planiranja. Izbor adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću je veoma složen zadatak. Menadžment preuzima odgovornost neprestanog unapređivanja organizacije, definiranja zadataka organizacije, te poticanja organizacijskog razvoja.

Organizacijska struktura poduzeća može se definirati kao osnovni element organizacije poduzeća koji se odnosi na organe između kojih je provedena podjela rada, funkcije i zadatke dodijeljene tim organima, te odnose među njima. Osnovica za oblikovanje organizacijskih jedinica čini zadatak koji ona treba obaviti, a organizacijske jedinice prvog reda povezuju se u šire organizacijske jedinice, pa tako redom sve do poduzeća u cjelini.

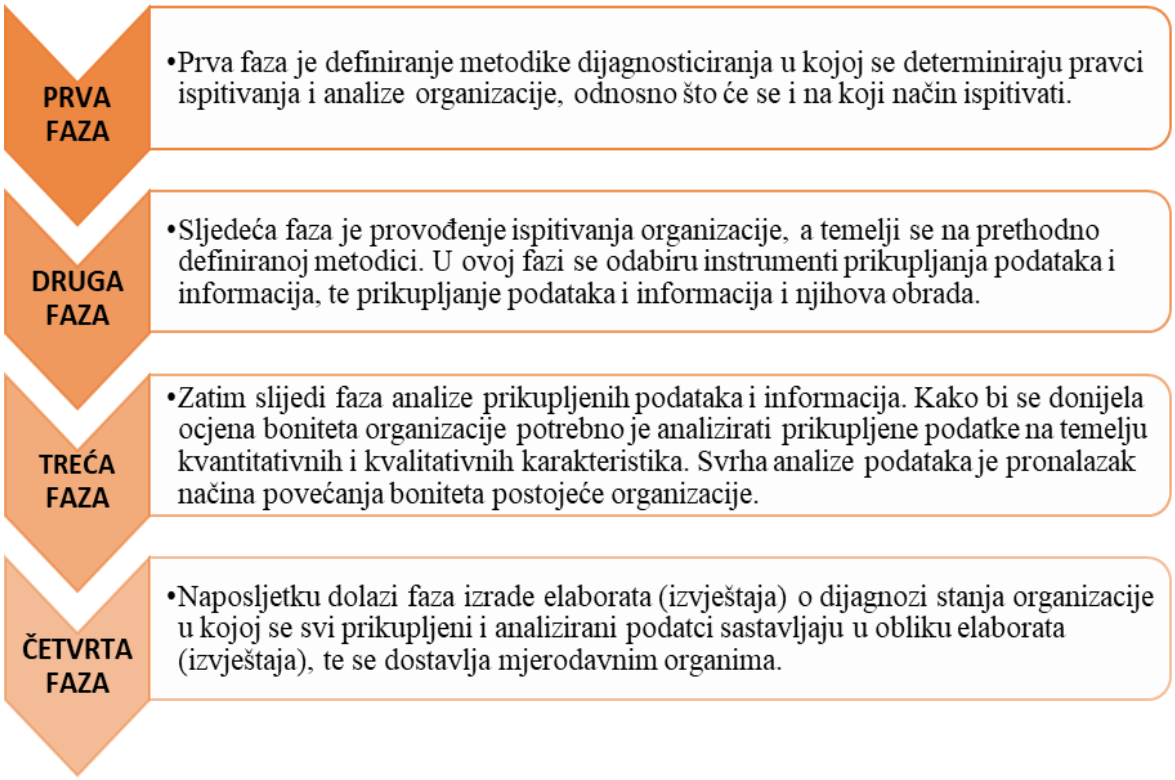
Iz navedenog da se zaključiti da je oblikovanje organizacijske strukture postupak u kojemu se provodi raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pomoćne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti, te uspostavljanje mehanizama koordinacije u provedbi zadataka na svim razinama njihove agregiranosti. [3]

Kako bi menadžeri mogli kvalitetno odlučivati o raspodjeli ovlasti, odgovornosti i zadataka unutar organizacije odnosno o njenom dizajniranju i redizajniranju potreban je skup vještina od kojih su u ovom radu izdvojene i obrađene tri najvažnije.

3.2.1. Vještine dijagnosticiranja organizacije

Dijagnosticiranje organizacije sustavni je način ispitivanja, odnosno prikupljanja podataka i činjenica te analize funkcioniranja organizacije. Time se dolazi do spoznaje o razini (bonitetu, dobroti, efikasnosti) postojeće organizacije, uzrocima koji utječu na tu razinu te posljedicama koje iz toga proistječu. [2] Dijagnosticiranje služi kako bi se usporedila razina na kojoj se organizacija trenutačno nalazi s onom razinom na kojoj bi organizacija trebala biti.

Postupak dijagnosticiranja organizacije sastoji se od prikupljanja podataka i činjenica koji služe za analizu organizacije. Ovaj se postupak može provesti kroz sljedeće četiri faze prikazane na Slici 5. u nastavku teksta.



Slika 5. Faze dijagnosticiranja organizacije poduzeća

Prikupljanje podataka može se vršiti metodom intervjua, anketnom metodom, metodom promatranja ili pak prikupljanjem i analiziranjem razne dokumentacije. Ovisno o karakteru organizacijskog problema koji se obrađuje odabire se odgovarajuća metoda prikupljanja podataka.

3.2.2. Vještine redizajniranja posla

Promjene koje se događaju tokom vremena poput napretka tehnologije, metoda rada, materijala, ali i ljudskih potencijala zahtijevaju konstantnu analizu dizajniranih poslova. Ponekada se nakon preispitivanja posla potrebne preinake odnosno redizajniranje istih kako bi se eliminirali nepotrebni elementi. Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu te provodi njegovo ponovno oblikovanje [2]. U svrhu izvršenje ovog procesa koriste se dvije opcije istodobno: redizajniranje pojedinačnog posla i redizajniranje grupnog posla.

Opcija redizajniranja pojedinačnog posla usmjerena je na poslove koje obavlja pojedinac, a vrši se jednom od sljedeće tri metode: rotacija posla, proširivanje posla, obogaćivanje posla. Prva navedena opcija omogućava zaposlenicima diversifikaciju njihovih aktivnosti, a odnosi se na vertikalnu rotaciju (promociju i demociju), te horizontalnu rotaciju (bočni premještaji). Opcija proširivanja posla odnosi se na horizontalno proširenje poput povećanja domene posla s ciljem stvaranja izazova i povećanja odgovornosti zaposlenima, te povećanja zadovoljstva u radu. Obogaćivanje posla omogućava zaposlenima veći stupanj kontrole vlastita rada na način da zaposlenik preuzima dio rada svog rukovoditelja poput planiranja, ocjenjivanja i ispravljanja vlastitog načina rada.

U svim onim slučajevima kada je potrebna suradnja u izvršenju seta zadataka, uspostavlja se timski rad u okviru kojega se razlikuju dva temeljna tipa timova: integrirani radni timovi i autonomni radni timovi [2]. Integriranom radnom timu dodjeljuje se veliki broj zadataka koji se raspoređuje među članovima koji djeluju pod nadzorom voditelja. Autonomni radni tim pak nakon što dobije cilj koji treba ostvariti ima za slobodu određivanja nositelja pojedinih zadataka, slobodu izbora članova tima, te pozicija nadzornika postaje nevažna.

Redizajniranje posla ne iscrpljuje se samo u tome da se uspostavi adekvatan sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu već ide i korak dalje – uključuje i raspored rada. Naime, kad će započeti rad, koliko će trajati, kada i koliko će trajati odmori u toku rada te dnevni i tjedni odmori, koliko će biti slobodnog vremena – sve su to pitanja koja dodiruju dizajniranje posla. [2]

3.2.3. Vještine oblikovanja organizacijskog rješenja

Vještina oblikovanja organizacijskog rješenja predstavlja zadatak koji zahtijeva kreativnost kojom će se na temelju teorijskih spoznaja i iskustava kreirati nova idejna i izvedbena rješenja odgovarajućih organizacijskih rješenja.

Oblikovanje organizacijskog rješenja je kompleksan zadatak koji se provodi u sljedeće četiri etape:

- postavljanje plana oblikovanja organizacijskog rješenja,
- izrada projekta organizacijskog rješenja,
- testiranje oblikovanog organizacijskog rješenja,
- elaboriranje testiranog oblikovanog rješenja.

Postavljanje plana oblikovanja organizacijskog rješenja služi kako bi se utvrdile aktivnosti, rokovi i nositelji svih zadataka u organizaciji. Osim utvrđivanja navedenih elemenata potrebno je definirati i ključne točke u projektu, kada će se donijeti odgovarajuće stručne odluke. Ukoliko se u organizaciji upotrebljava projektna organizacija na oblikovanju plana organizacijskog rješenja sudjeluju projektanti organizacije zajedno s voditeljem projekta. Plan oblikovanja organizacijskog rješenja služi kako bi menadžeri mogli pratiti provedbu zadataka na projektu, a ovisno o kvaliteti plana često ovisi i uspjeh oblikovanja organizacijskog rješenja.

Izrada projekta organizacijskog rješenja najvažnija je aktivnost u cjelokupnom procesu oblikovanja organizacije, budući da se njome obuhvaća konkretna razrada organizacijskog rješenja sa svim njegovim sastavnim dijelovima. U njoj u najvećoj mjeri dolazi do izražaja kreativna sposobnost projektanta organizacije. Ta se razrada provodi u dvije osnovne etape rezultati kojih su dva zasebna projekta, i to: idejni projekt organizacije i izvedbeni projekt organizacije. [2]

Idejni projekt služi za određivanje koncepcije organizacijskog rješenja, a obično se izrađuje u više varijanti kako bi menadžeri mogli na temelju prednosti i nedostataka svake od njih izabrati onu optimalnu. Izvedbeni projekt organizacijskog rješenja izrađuje se na temelju odobrenog idejnog projekta, a njime se potvrđuje funkcionalnost organizacijskog rješenja, razrađuje se njegov sadržaj i forma. Kako bi se projektno rješenje moglo implementirati potrebno je da je u izvedbenom projektu problem kvalitetno detaljiziran.

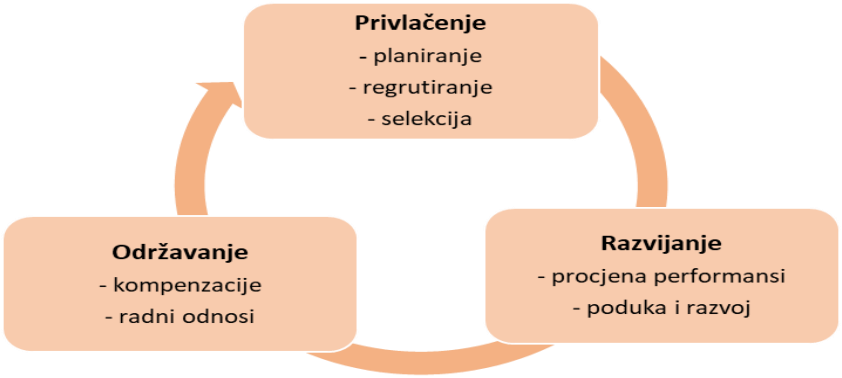
Testiranje je postupak kojim se obavlja provjera boniteta organizacijskog rješenja. Ta se provjera može provoditi s aspekta različitih kriterija, ali je uvijek bitno utvrditi hoće li se aplikacijom projektiranog organizacijskog rješenja ostvariti ciljevi koji su projektom postavljeni. [2]

Posljednja etapa kod oblikovanja organizacijskog rješenja je elaboriranje projektiranog organizacijskog rješenja. Elaborat se izrađuje na način da je njegov sadržaj i oblik razumljiv svima koji će raspravljati i odlučivati o organizacijskom rješenju. Osim sadržaja samog elaborata potrebno je da se pridržava pravilnog načina tiskanja i tehničkog načina obrade teksta.

3.3. VJEŠTINE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je dodjela određenih uloga odnosno zadataka kompetentnim ljudima u svrhu realizacije planova i organizacije poduzeća. Proces upravljanja ljudskim potencijalima jedan od najvažnijih zadataka svakog vođe. Kadroviranje (engl. *Staffing, Human Resource Management – HRM*) je neodvojivo od poslova koji se obavljaju u poduzeću s obzirom na to da determiniraju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu pa i spolnu strukturu zaposlenika [3].

Upravljanje ljudskim resursima je proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću, a ostvaruje se nizom aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose [2]. Povezanost navedena tri cilja prikazana je na Slici 6. u nastavku teksta.



Slika 6. Glavne aktivnosti kod upravljanja ljudskim resursima

3.3.1. Vještine regrutiranja ljudskih resursa

Regrutiranje je proces kojim se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta. U tom se okviru provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije beneficije, karijera, itd.). [2] Glavni izvori za regrutiranje mogu biti interni koji obuhvaćaju zaposlene u poduzeću, te eksterni koji se odnose na osobe van poduzeća poput onih na tržištu rada, zaposlenika drugih poduzeća, studenata i drugih.

Planiranje regrutiranja ljudskih resursa važno je kako bi poduzeće u pravo vrijeme dobilo kvalificirane ljude za određene poslove, pomoglo poduzeću da bude efikasnije, te povećalo sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama kojima je izloženo. Kako bi se formulirala kvalitetna strategija upravljanja ljudskim resursima potrebno je izvršiti analize koje će identificirati ljudske potencijale, te utvrditi da li su postojeći zaposlenici u skladu s ciljevima poduzeća. Osim ocjene tekućih potreba za ljudskim resursima važno je i prognoziranje budućih potreba za ljudskim resursima iz razloga što uvjeti poslovanja poduzeća danas nisu onakvi kakvi će biti u budućnosti.

Na temelju provedenih analiza menadžment pristupa formuliranju odgovarajuće strategije ljudskih resursa radeći tri temeljne opcije [2]:

- opcija istog broja zaposlenih,
- opcija manjka zaposlenih,
- opcija viška zaposlenih.

Prva opcija označava da su potrebe za istim brojem zaposlenih, ali da je potrebna različita kvalifikacijska struktura i profil zaposlenih. Opisano se postiže da se uvode obrazovanje, prekvalifikacija i usavršavanje zaposlenih, ili pak zapošljavanjem novih zaposlenika koji bi nadomjestili one koji napuštaju poduzeće.

Opcija manjka zaposlenih predstavlja eksterno regrutiranje koje se ostvaruje zapošljavanjem s punim, s dijelom radnog vremena ili pak zapošljavanjem na poziv. Zapošljavanje s punim radnim vremenom se odnosi na radni odnos zasnovan na neodređeno vrijeme, te je ovaj način zapošljavanja nefleksibilan u slučaju promjena uvjeta poslovanja poduzeća. Zapošljavanje na poziv omogućuje poduzećima da zapošljavanjem svojih umirovljenika i drugih osoba formiraju izvore regrutiranja u određenim slučajevima.

Opcija viška zaposlenih je slučaj kada poduzeće u bilanciranju budućih potreba i ponude utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje zaposlenika nego što ih ima danas. U takvim slučajevima drastična mjera rješavanja viška zaposlenika je otpuštanje. [2]

3.3.2. Vještine selekcije ljudskih resursa

Selekcija ljudskih resursa odnosi se na odabir među regrutiranim kandidatima prave osobe prikladne za jedan ili više odgovarajućih poslova. Selekcija se može vršiti odabirom između kandidata koji posjeduju osobine, znanja i sposobnosti koje zadovoljavaju minimalne zahtjeve posla ili pak kreiranjem rang liste na temelju psiholoških ispitivanja kandidata koji zadovoljavaju zahtjevima određenog posla.

Potreba selekcije uvjetovana je činjenicom da se ljudi međusobno razlikuju i da te razlike utječu na uspješnost u poslu. Te se razlike odnose na različite psihičke varijable, kao što su percepcija, interesi, aspiracije, motivi, itd., ali od svih njih za selekciju su najvažnije razlike u sposobnostima, osobinama ličnosti i kompetencijama kandidata. [3]

Poduzeće dobiva osnovne informacije o kandidatima iz biografije, prijave za posao, molbe za posao, preporuka za prijam na posao, medicinskih pregleda i drugih dokumenata. Kako bi se sa sigurnošću utvrdilo da li kandidat posjeduje karakteristike potrebne za određeni posao poduzeća dodatno se pomoću testova i intervjua ispituju znanja i vještine kandidata, te prikupljaju sve potrebne informacije o kandidatima.

Naposljetku dolazi faza u kojoj je potrebno odabrati odgovarajućeg kandidata za posao. Odabir se vrši na temelju faktora „*može“* koji se saznaju rezultata testova i verificiranih informacija kandidata, te faktora „*hoće“* koji se saznaju iz upitnika za posao i intervjua s kandidatima.

3.4. VJEŠTINE VOĐENJA

Uz ranije navede vještine koje menadžer mora posjedovati vještina vođenja jedna je od najvažnijih. Vođenje je sposobnost motiviranja, razvoja i utjecaja na pojedince i grupe kako bi što uspješnije postigli određene ciljeve. Stoga se može zaključiti da su u procesu vođenja ključne sljedeće četiri varijable: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina kako je prikazano u Tablici 1. u nastavku teksta.

Tablica 1. Ključne varijable vodstva

VOĐA	**SLJEDBENICI**
- sposobnost	- osobine
- motivacija	- znanje i vještine
- moć	- motivacija
CILJEVI	**OKOLINA[4]**
- ciljevi grupe	- interna okolina
- ciljevi poduzeća	- eksterna okolina

Modeli vodstva mogu se podijeliti u tri osnovne grupe: modeli osobina, bihevioralni modeli i kontingencijski modeli. Modeli osobina su najstariji modeli vodstva čiji je razvoj prošao kroz tri faze:

- teorija velikih ljudi – početna faza u kojoj se fokusiralo na osobu vođe, stoga se u ovoj fazi smatralo kako se vođe rađaju, a ne stvaraju,
- rani profil osobina – u drugoj fazi se smatra da uspješni treba imati vođa određene osobine, te da će organizacija bit efikasnija ukoliko ih vođa posjeduje,
- suvremeni profil osobina – posljednja faza u kojoj su na temelju istraživanja određene sljedeće četiri zajedničke osobine koje vođa ima: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom.

[4] Pojam okoline općenito, te opis pojedinih elemenata interne i eksterne okoline detaljnije je opisan na u poglavlju 3. ovog rada.

Bihevioralni modeli vodstva utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva te nastojanju da se odredi najbolji stil vođenja efikasan u svim situacijama. Kontingencijski modeli se temelje na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. To znači da se unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan, već da to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj djeluje dotično vodstvo. To drugim riječima znači da uspješnost vodstva rezultira iz specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje. [3]

Od efektivnog menadžera koji se postavlja kao vođa zahtijeva se da ima vještine motiviranja drugih, delegiranja, promoviranja promjena, komuniciranja, razvoja podređenih, rješavanja konflikata i druge. Stoga su u nastavku rada pobliže opisane neke od njih.

3.4.1. Vještine motiviranja, delegiranja i opunomoćenja

Motivacija se može smatrati kao utjecaj koji izaziva, usmjerava i vodi zaposlenike prema ostvarenju postavljenih ciljeva. Nakon što su postavljeni ciljevi, odabrana strategija, odlikovana odgovarajuća organizacija i izabrani odgovarajući ljudski resursi motivacija je ključna kako bi poduzeće bilo uspješno.

Na motivaciju utječu faktori poput: karakteristike posla, organizacijske karakteristike, te individualne karakteristike. Karakteristike posla čine kompleksnost posla, zahtjevnost i autonomnost. Zatim organizacijske karakteristike su pravila, procedure i praksa menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća. Naposljetku individualne karakteristike označuju stavove, interese, potrebe i vrijednosti pojedinaca koje uzrokuju razlikovanje motiva za izvršavanje zadataka.

Jedna od važnijih zadaća menadžera je kreiranje, oblikovanje i implementacija odgovarajućega motivacijskog sustava koji uključuje razvoj i implementaciju raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni, grupni i organizacijski ciljevi. Takav motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja: [1]

- Mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji; osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentizam i fluktuaciju te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja.

- Mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze te postižu očekivane rezultate.
- Mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unapređenje poslovanja te ostvarenja ciljeva i razvoja organizacije.
- Mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak; jednostavno, mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva.

Svi zaposleni u poduzeću imaju određene poslove i zadatke koje moraju provoditi, stoga menadžeri imaju važnu ulogu jer obavljaju specifične poslove od najjednostavnijih pa do onih kompleksnih. Budući da menadžeri ne mogu sve zadatke obaviti sami u nastojanju svog rasterećenja angažiraju suradnike. Proces angažiranja suradnika obavlja se dodjeljivanjem, odnosno prenošenjem zadataka i poslova na podređene ili delegiranjem kojim se osim prenošenja samih zadatak i poslova prenose i ovlasti i odgovornosti za obavljanje tih poslova i zadataka. Delegiranje se mora precizno planirati kako bi se pravilo odlučilo koje poslove je potrebno delegirati i koja je prikladna osoba kojoj se posao može delegirati.

3.4.2. Vještine komuniciranja

Komuniciranje se može smatrati jednom od najvažnijih menadžerskih vještina iz razloga što menadžeri rade s drugima i pomoću drugih. Sustavi komuniciranja u poduzeću mogu biti metodički i planski oblikovana mreža kretanja informacija kojom su povezani pojedinci i organizacijske jedinice. Također se razlikuju unutarnji i vanjski sustavi komuniciranja, pri čemu je prvi orijentiran na komuniciranje informacija unutar poduzeća, a drugi na komuniciranje informacija između poduzeća i okoline. Putevi komuniciranja mogu biti formalni i neformalni, te su oni obrađeni u nastavku rada.

Formalnim putevima komuniciranja se smatraju službeni putevi komuniciranja koji su standardizirani i zahtijevaju ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određen način koji zaposlenici moraju slijediti. Razlikuju se dvije vrste formalnih puteva komuniciranja: vertikalni i horizontalni. Vertikalni putevi komunikacije odnose se na

komuniciranje menadžera i njihovih podređenih (komuniciranje prema dolje), te menadžera i njihovih nadređenih (komuniciranje prema gore). Horizontalni putevi komuniciranje odnose se na komuniciranje između menadžera iste organizacijske razine u poduzeću. Lateralni putevi komuniciranja uključuju horizontalni tijek informacija među pojedincima ili grupama na istoj organizacijskoj razini, te dijagonalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama.

Neformalni putevi komuniciranja podrazumijevaju komuniciranje kada procesi komuniciranja nisu formalno propisani, te su popratna pojava formalnih komunikacija između zaposlenika. Razlikuju se dva tipa neformalnih puteva komuniciranja u poduzeću: menadžer hodanjem okolo i grapevine. Prvi tip se odnosi na direktno komuniciranje menadžera sa zaposlenicima tokom druženja, dok se drugi tip odnosi na komuniciranje pojedinaca u svim pravcima.

3.5. VJEŠTINE KONTROLIRANJA

Kontroliranje je proces kojim se utvrđuje jesu li prethodno utvrđeni ciljevi poduzeća ostvareni ili ne, te ukoliko nisu koji su razlozi i što se može poduzeti po tom pitanju. Poduzeća tijekom vremena čine manje i veće pogreške i propuste koji u početku ne moraju nužno predstavljati problem, međutim te pogreške i propusti mogu kulminirati i stvoriti nepremostive poteškoće poduzeću. Upravo kako bi se spriječilo stvaranje tih nepremostivih poteškoća kontroliranje se mora kvalitetno i pravodobno provoditi, što predstavlja jako složen proces.

U literaturi se navodi pet osnovnih kriterija efektivne kontrole u poduzeću, i to [5]:

- povezanost sa željenim rezultatima,
- objektivnost,
- kompletnost,
- pravodobnost,
- prihvatljivost.

Provedbom prihvatljive standardizacije performansi kontroliranjem bi poduzeće trebalo biti sposobno zaštiti imovinu poduzeća i osigurati održavanje kvalitete proizvoda i usluga poduzeća. Stupanj objektivnosti kontroliranja bi trebao biti što veći kako bi se

izbjegla pristranost prema objektu kontrole. Kompletnost se odnosi na veličinu obuhvaćenosti željenih ponašanja i rezultata u poduzeću, što znači da nizak stupanj kompletnosti kontroliranja ne osigurava efektivnu kontrolu. Za uspješnu kontrolu potrebno je da su sve informacije dostupne u pravo vrijeme, odnosno da se kontroliranje vrši pravodobno. Te naposljetku nije važno da li zaposlenici prihvaćaju kontrolu ili ne, već kako se oni prema njoj odnose.

S obzirom na to da se kontroliranje odnosi na sve prethodne funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, kadroviranje i vođenje), to ovu funkciju čini veoma složenom, a metode koje se primjenjuju brojnima. Međutim sve bi se te vještine mogle svrstati u sljedeće četiri skupine [2]:

- vještine financijske kontrole,
- vještine kontrole marketinga,
- vještine kontrole ljudskih resursa,
- vještine kontrole operacija.

Navedene vještine primjenjuju se stalno i istodobno u kontroliranju poduzeća kako bi se ostvarila što potpunija provedba postavljenih ciljeva. Iz tog razloga u nastavku ovog rada su te vještine pobliže opisane.

3.5.1. Vještine financijske kontrole i kontrole marketinga

Financijska kontrola je kontrola financijskih resursa – jednako onih koji pritječu u poduzeće (tj. prihoda, ulaganja), onih koje poduzeće ima (tj. radni kapital, zadržana dobit), kao i onih koji otječu iz poduzeća (tj. isplate). Poduzeće mora upravljati svojim financijama tako da prihodi[5] pokriju rashode[6] i da ostvari profit[7] za svoje vlasnike. [2]

U svrhu ostvarenja profita razvijene su metode i tehnike koje menadžeri upotrebljavaju u svakodnevnoj praksi. Tim metodama koriste se kako bi osigurali informacije na temelju kojih će donijeti odluke o eventualnim korektivnim akcijama. Neke od tih metoda obrađene u ovom radu su:

- budžetska kontrola,

[5] Prihodi predstavljaju povećanje neto vrijednosti koje nastaje kao rezultat financijskih transakcija.
[6] Rashodi su svi troškovi sadržani u prodanim učincima tj. proizvodima i uslugama, kao i troškovi koji terete ukupan prihod u obračunskom razdoblju u kojem su nastali.
[7] Profit direktno označava čisti dobitak, odnosno zaradu, tj. pozitivnu razliku u odnosu uloženo – dobiveno.

- financijski izvještaji,
- sustav upravljanja gotovinom (engl. *Cash Management*),
- financijski indikatori,
- financijska revizija.

Budžet (proračun) nije samo planski instrument već je istodobno i instrument kontrole. Naime sve one veličine koje se ostvare tokom rada i poslovanja poduzeća (prihodi, rashodi, troškovi itd.) uspoređuje se s budžetskim veličinama i na toj se osnovi utvrđuju odstupanja ostvarenog i planiranog. [2] U Tablici 2. u nastavku teksta prikazana je struktura provođenja budžetske kontrole.

Tablica 2. Prikaz strukture budžetske kontrole (prema [2])

<table>
<tr><td colspan="3">BUDŽETSKA KONTROLA</td></tr>
<tr><td colspan="3">- S aspekta vremena događanja procesa</td></tr>
<tr><td>Budžetska kontrola budućih aktivnosti ostvaruje se na početku procesa izrade budžeta kad se obavlja izbor između različitih rješenja za koja se pretpostavlja da će osigurati ostvarenje postavljenih ciljeva.</td><td>Budžetska kontrola tekućih aktivnosti je postupak kojim se uspostavlja ravnoteža između budžetskih stavki planiranih aktivnosti i njihova ostvarenja.</td><td>Kontrola ostvarenih rezultata i povratna budžetska kontrola temelji se na komparaciji budžetskih i ostvarenih rezultata.</td></tr>
<tr><td colspan="3">- S aspekta dinamike događanja procesa</td></tr>
<tr><td colspan="2">Statička budžetska kontrola je postupak u kojemu se kompariraju veličine iz budžeta neovisno o ostvarenom obujmu proizvodnje (ili prodaje).</td><td>Dinamička budžetska kontrola je postupak u kojemu se najprije planirane veličine svode na ostvareni obujam proizvodnje (ili prodaje), a zatim provodi usporedba sa stvarnim veličinama.</td></tr>
</table>

Financijski izvještaji iskazuju neke aspekte financijskih prilika u poduzeću koje se prvenstveno daju kroz bilancu i iskaz dobitka – gubitka. Bilanca je prikaz aktive i pasive poduzeća u nekoj vremenskoj točki koja je obično kraj fiskalne godine. Iskaz dobitka – gubitka sumira prodaju poduzeća u odredišnu vremenskom razdoblju prikazujući s jedne strane prihode, a s druge troškove. [2]

Sustav upravljanja gotovinom služi se budžetom kao planskim dokumentom u svrhu utvrđivanja svih priljeva i odljeva novca u planskom razdoblju, te sto boljeg iskorištavanja gotovine. Financijski indikatori sastoji se od indikatora koji služe kao mjerila financijskog stanja poduzeća kako bi se dobio uvid u financijsku sposobnost poduzeća. Financijska revizija usmjerena je isključivo na kontrolu i procjenu računovodstvenoga, financijskog i operativnog sustava poduzeća.

Da bi se osiguralo uspješno ostvarenje marketinških aktivnosti, neophodno je kontinuirano ih pratiti i kontrolirati. S obzirom na kompleksnost i važnost marketinških aktivnosti razvijeni su i adekvatni sustavi njihove kontrole koji često nisu tako jednostavni. [2] U svrhu marketinške kontrole primjenjuju se sljedeće četiri vrste kontrole:

- kontrola godišnjeg plana – cilj joj je utvrditi ostvaruju li se godišnji zadatci prodaje,
- kontrola profitabilnosti – cilj joj je utvrditi profitabilnost različitih proizvoda, područja prodaje, kanala prodaje i drugih relevantnih veličina,
- kontrola učinkovitosti – cilj joj je utvrditi mogu li se poboljšati aktivnosti određenih područja marketinga,
- strateška kontrola – svrha joj je periodično preispitivanje ukupnom pristupu tržišta.

3.5.2. Vještine kontrole operacija i ljudskih resursa

Pod vještinom kontrole operacija podrazumijeva se kontrola svih aktivnosti koje se zbivaju u procesu djelovanja na predmet rada u svrhu njegove transformacije u određeni finalitet (proizvod, uslugu). Temeljna zadaća te kontrole je osigurati propisnu kvalitetu tog finaliteta pri čemu se ona koristi odgovarajućim metodama, postupcima i alatima. [2]

Metode kontroliranja operacija zahtijevaju vladanje posebnim vještinama kako bi bile kvalitetno izvedene, a te metode mogu biti:

- ulazna kontrola obuhvaća kontrolu kvalitete sirovina, materijala, dijelova, gotovih proizvoda, opreme i sličnog prilikom preuzimanja od drugog,
- međufazna kontrola odnosi se na kontrolu u toku procesa izrade,
- završna kontrola odnosi se na kontrolu kvalitete završenog proizvoda prije njihovog skladištenja.

Kontrolom ljudskih resursa osigurava se efikasno angažiranje, razvoj i korištenje ljudskih resursa u skladu sa strateškim planovima poduzeća. Tokom rada dolazi do odstupanja koja se odnose na broj, kvalifikaciju, profesionalnu i drugu strukturu zaposlenika i njihove performanse. Budući da navedena odstupanja imaju odraz na efikasnost rada potrebno je da se ona lociraju i poduzmu adekvatne mjere poboljšanja.

Da bi se uspješno provela kontrola ljudskih resursa, primjenjuju se brojne metode i tehnike od kojih su primarne dvije [2]:

- procjena performansi,
- analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa.

Procjena performansi služi za periodično vrednovanje performansi zaposlenika pomoću metoda rangiranja, metode obvezatnog izbora, metode skale sudova, te metode slobodnog izbora. Ove metode rabe se prilikom rasporeda zaposlenika na radna mjesta, prilikom promocije ili democije, te pri određivanju plaća i drugih oblika kompenzacije.

Da bi se pratilo stanje i promjene u ljudskim resursima rabe se odgovarajući pokazatelji koji se prate u vremenskoj i prostornoj komparaciji. Oni služe kako bi se došlo do spoznaje o uzrocima devijacija, a u svrhu poduzimanja korektivnih mjera. Neki od tih pokazatelja su: fluktuacija, obujam i struktura zaposlenih, intenzitet rada, korištenje kvalifikacija zaposlenih i dugo.

4. MENADŽERI I MENADŽMENT U MARINAMA

Turizam je nastao iz potrebe ljudi za odmorom, rekreacijom, sportom i razonodom. Svaka osoba je posebna na svoj način, pa se tako i pojam odmora i uživanja razlikuje od osobe do osobe. Neki ljudi vole uživati u raskoši kopnenih ljepota, dok drugi pak vole uživati u morskom plavetnilu. Upravo oni koji plove i kreču se morem vlastitim ili iznajmljenim plovnim objektima, kao i oni koji su stacionirani u luci, marini ili lučici nazivaju se nautičari, te je zbog njih razvijena nautička grana turizma.

Marina je posebna vrsta luke nautičkog turizma, koja u posebno uređenom i opremljenom vodenom i kopnenom prostoru i objektima, osim usluga veza i smještaja plovila, nudi brojne druge pomoćne i dodatne sadržaje i usluge koje su u stanju zadovoljiti probirljive zahtjeve i želje suvremene nautičko-turističke potražnje. [7]

Marine se kategoriziraju u tri kategorije. Kategorije označavaju sljedeće standarde marina: [11]

- prva kategorija označava marinu najvišeg standarda,
- druga kategorija označava marinu srednjeg standarda,
- treća kategorija označava marinu najnižeg standarda.

Usluge koje pružaju marine dijele se na glavne, sporedne i dodatne usluge, te su prikazane u Tablici 3. koja slijedi.

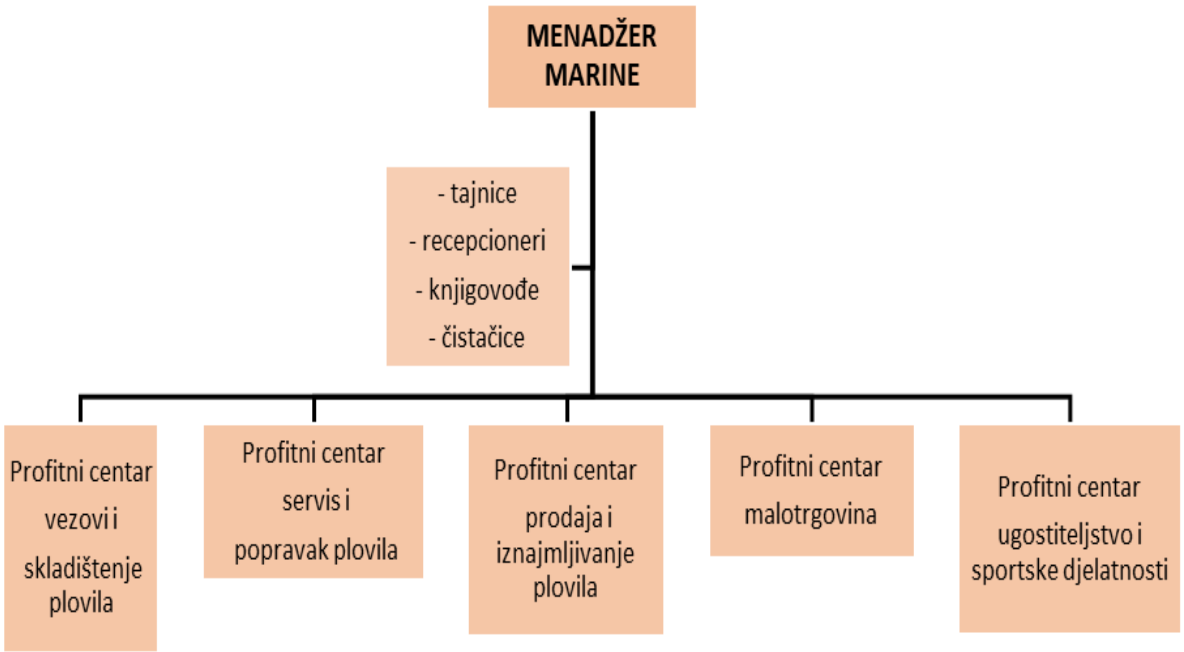
Tablica 3. Prikaz vrsta usluga u marini (prema [7])

VRSTE USLUGA U MARINI		
GLAVNA USLUGA	**SPOREDNE USLUGE**	**DODATNE USLUGE**
- usluga veza	- priključci za vodu i struju - administrativne usluge - opskrba gorivom i živežnim namirnicama i drugim potrepštinama - servis plovila i opskrba rezervnim dijelovima - odlaganje smeća - pružanje pomoći pri spuštanja plovila u vodu i pri vađenju plovila iz vode	- usluge zabave, sporta i rekreacije

Za oblikovanje organizacijske strukture marine koriste se provjerena i praktična rješenja koja se dodatno prilagode uvjetima i prilikama koje djeluju na svaku pojedinačnu marinu. Ovisno o veličini marine i uslugama koje pruža vrši se podjela zadataka i formiranje organizacijskih jedinica.

Funkcionalan model organizacije koristi se kod većih marina na način da se oblikuje više organizacijskih jedinica koje imaju svoje rukovoditelje. U navedenom slučaju mogu se susresti organizacijske jedinice vezane za vezove i skladištenje plovila, servis i održavanje plovila, restoran, hotel i dr. Kod ovakve vrste organizacije važna je komunikacija i suradnja između svih organizacijskih jedinica.

Kod manjih marina koje nemaju toliko raznovrsnu ponudu usluga podjela na organizacijske jedinice nema smisla, već se kod njih primjenjuje jednorazinska organizacijska struktura. Na Slici 7. u nastavku teksta prikazan je primjer organizacijske strukture marine.



Slika 7. Organizacijska struktura marine (prema [7])

Posao menadžera marine kompleksniji je nego u drugim djelatnostima. Zbog kompleksnosti zadataka preporuča se izbor dvaju pomoćnika menadžera marine. Jedan od njih treba biti zadužen za kontrolu i nadzor radnika koji su zaposleni na pružanju usluga veza, skladištenja i manipulacije plovilima, a drugi za nadzor i kontrolu rada radnika zaposlenih na poslovima održavanja i pružanja pomoćnih i sporednih usluga u marini. [7]

Menadžeri u marinama osim vještina navedenih ranije u ovom radu moraju posjedovati i dodatne vrline poput poštenja, odgovornosti, sposobnosti slušanja i primanja kritika, sposobnosti udovoljavanja potreba gostiju, te vrlo važno mora biti sposoban kvalitetno prenositi svoja znanja i vještine na svoje zaposlenike. Kako bi menadžeri uspješno izvršavali svoje obveze moraju kontinuirano nadopunjavati svoje znanje.

Marine se međusobno razlikuju ovisno o svojoj veličini, lokaciji, broju usluga koje pružaju, kapacitetu, profilu gostiju koje privlače, ciljevima, strukturi vlasništva i drugim elementima. Isto tako marina može djelovati samostalno, ili pak biti dio neke veće organizacijske strukture. Naravno sve navedeno utječe na sustav razina upravljanja određene marine, pa tako s aspekta menadžmenta i njegovih razina postoje tri temeljna podsustava:

- operativni podsustav,
- koordinacijski podsustav,
- strateški podsustav.

Prvi navedeni operativni podsustav menadžera marine usmjeren je na definiranje dnevnih aktivnosti te realizaciju neposrednih zadataka i ciljeva kako bi se osiguralo kontinuirano pružanje kvalitetnih i efikasnih usluga marina. Operativni menadžeri neposredno vode izvršavanje zadataka te su nadređeni izvršiocima istih, a podređeni su kooperativnim menadžerima.

Ukoliko je marina samostalni poslovni subjekt operativni menadžeri ubrajaju se u menadžere užih organizacijskih jedinica poput voditelja smjene, voditelja recepcije, šefa restorana i slično. U složenijim sustavima operativni menadžeri zauzimaju mjesta direktora pojedinačnih marina.

Sljedeći navedeni je koordinacijski podsustav menadžmenta marine koji je nadređen nižim razinama menadžmenta, odnosno kako je ranije spomenuto operacijskom podsustavu, a odgovoran je vrhovnom menadžmentu. Koordinacijski podsustav bavi se koordiniranjem i ujedinjavanjem različitih organizacijskih jedinica u cjelinu. Ukoliko je riječ o marini kao samostalnom poslovnom sustavu koordiniranje se odnosi na organizacijske jedinice sustavu te marine, a ukoliko je riječ o složenijem sustavu marina onda se koordiniranje odnosi na upravljanje rada više marina tog sustava.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da se u marinama kao samostalnim poslovnim subjektima koordinacijski podsustav menadžera odnosi na menadžere širokih organizacijskih jedinica poput voditelja servisa, voditelji tehničke službe, voditelji mornara i slično. U složenim sustavima marina menadžeri koordinacijskog podsustava su direktori odjela, direktori sektora odnosno direktori grupe.

Posljednje navedeni strateški podsustav menadžera marine najčešće se naziva vrhovni menadžment te za svoj rad odgovara vlasničkoj strukturi, a nadređen je ranije navedenim podsustavima. Strateški podsustav menadžmenta zadužen je za predstavljanje marine, te njeno povezivanje s okolinom stoga je izložen najvećem utjecaju i pritiscima iz okoline. Ovoj razini pripadaju generalni direktori, predsjednici uprave, glavni menadžeri, te kod marina kao samostalnih poslovnih sustava direktori marina.

U svrhu što kvalitetnijeg razumijevanja važnosti znanja i vještina navedenih u ovom završnom radu u nastavku su na primjerima marina prikazani opisi radnih mjesta, te potrebna znanja i vještine koje se očekuju od kandidati da posjeduju.

Kao prvi primjer uzet je primjer sustava IGY Marina (engl. *Island Global Yachting*) koji nudi luksuzan pristup nautičkom turizmu u svojim bogato opremljenim marinama. Za potrebe ovog rada u obzir su uzete tri marine dvije marine u Kataru i jedna u Omanu. U glavnom gradu Katara, Dohi, nalaze se Marina *Mourjan* i Marina *Four Seasons*, a Marina *Al Mouj* nalazi se u glavnom gradu Omana Muskatu. U Tablici 4. u nastavku teksta ukratko je prikazan opis posla menadžera u navedenom sustavu marina, te koje se od njega vještine i znanja zahtijevaju.

Tablica 4. Prikaz opisa radnog mjesta menadžera marine (prema [9])

RADNO MJESTO: MENAŽER MARINE	
OPIS RADNOG MJESTA	**POTREBNE KVALITETE I VJEŠTINE**
- razvoj, implementiranje i izvještavanje o godišnjem poslovnom poslovanju marine	- stupanj prvostupnika na četverogodišnjem fakultetu ili pet do deset godina iskustva u povezanoj stuci
- implementiranje sustava i procedura koje učinkovito pružaju gostima marine najveću razinu profesionalnosti i usluga	- tečno korištenje engleskog jezika u pisanju i govorenju, te preferabilno poznavanje arapskog jezika
- upravljanje podređenih nadzornika koji nadgledaju 20 do 100 zaposlenih	- poznavanje Word kompjuterskog programa, Spreadsheet softvera i Contact Manahement sistema
- odgovornost za usmjeravanje, koordinaciju i razvoj zaposlenih	- fizička pokretljivost za obavljanje svih potrebnih zadataka s kojima će se susresti
- koordiniranje operacija marine kako bi se postigla optimalna stopa popunjenosti veza	

Iz ranije navedenog tabličnog prikaza može se uvidjeti kako se u opisu radnog mjesta i potrebnim znanjima i vještinama prožimaju upravo ona znanja i vještine koje su obrađivane kroz ovaj tekst.

Kao drugi primjer navedena je Marina Kaštela smještena na jugoistočnoj obali Kaštelanskog zaljeva. Marina je osnovana 2002. godine, te se do kraja 2017. godine očekuje dovršetak proširenja koji će omogućiti veći kapacitet marine, povećanje broja usluga kao i otvaranje novih radnih mjesta. U Tablici 5. u nastavku teksta ukratko su opisana rana mjesta s nekoliko razina organizacije marine, te neke od znanja i kvaliteta koje se očekuju od kandidata koji apliciraju za ta radna mjesta.

Tablica 5. Prikaz opisa nekoliko radnih mjesta u Marini Kaštela (prema [10])

NAZIV RADNOG MJESTA	OPIS RADNOG MJESTA	POTREBNE KVALITETE I VJEŠTINE
DIREKTOR MARINE - član Uprave marine - radno mjesto: ured marine	- zastupanje i predstavljanje Društvo - planiranje i programiranje poslove Društva - utvrđivanje unutarnje organizaciju Društva - analiziranje tržište	- VSS odgovarajuće struke + pet godina radnog iskustva u struci - VŠS odgovarajuće struke + deset godina radnog iskustva u struci - SSS odgovarajuće struke + dvadeset godina radnog iskustva u struci - poznavanje jednog stranog jezika
VODITELJ RECEPCIJE - odjel: Recepcija - radno mjesto: recepcija	- nadgledanje rada recepcije - nadgledanje rada čistačica - ažuriranje baza podataka - koordinacija s Kapetanom Marine oko određenih poslova	- VSS odgovarajuće struke u turizmu + dvi godine radnog iskustva - VŠS + tri godine radnog iskustva - SSS + osam godina radnog iskustva - znanje engleskog, njemačkog i talijanskog jezika
RUKOVODITELJ POSLOVA U MARINI - odjel: Marina - radno mjesto: prostori Marine	- odgovornost za organiziranje vezova i prihvat plovila u marini - organiziranje i koordiniranje zadaća mornara i zaposlenika servisne baze	- VSS, završen pomorski studij ili odgovarajuća naobrazba u turizmu - pet godina radnog iskustva u struci - znanje engleskog, njemačkog i talijanskog jezika - ispit za voditelja brodice
MORNAR - odjel: Marina - organizacijski odjel: Mornari - radno mjesto: prostori Marine	- odgovornost za stanje brodova na vezu u marini - kontrola stanja opreme te alata u marini - samostalno prihvaćanje plovila - obilazak marine i kontrola čistoće kopna i mora	- SSS, završena srednja pomorska škola - dvije godine radnog iskustva u struci - znanje engleskog jezika - ispit za voditelja brodice - poznavanje mornarskih vještina
ČISTAČICA - odjel: Recepcija - radno mjesto: prostori Marine	- čišćenje pontona - čišćenje marine i prikupljanje otpadaka - po potrebi upućivanje gostiju	- VKV/SSS ili NKV - znanje engleskog jezika - kolegijalnost i timski rad - samoinicijativnost

5. ZAKLJUČAK

Kvalitetan menadžment se pokazao kao osnova kvalitetnog i uspješnog rada poduzeća. Odabir kvalitetnog menadžera određuje put kojim će poduzeće djelovati i njegov konačan cilj. Kako bi menadžeri mogli izvršavati sve zadatke koje se stavi pred njih moraju posjedovati određene osnovne i posebne menadžerske vještine. Osnovne menadžerske vještine obuhvaćaju tehničke vještine, vještine rada s ljudima, konceptualne vještine i vještine oblikovanja. Navedene vještine različito su zastupljene na hijerarhijskim razinama menadžmenta pa su tako tehničke vještine najzastupljenije su u radu menadžera na prvoj razini, na srednjoj razini menadžmenta podjednako su zastupljene sve osnovne vještine, a na vrhovnoj razini ističu se konceptualne i vještine oblikovanja.

Osim osnovnih vještina ističu se posebne vještine poput vještina planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja. Sve ove vještine isprepletene su jedna kroz drugu, te se ne može reći da je jedna manje važna od druge. Jednako kao i osnovne vještine i posebne menadžerske vještine su različito zastupljene kroz hijerarhijsku razinu poduzeća, stoga ni udio vremena koje menadžeri ulažu u ostvarivanju istih nije jednako. U svrhu što boljeg ispunjenja menadžerskih zadataka menadžeri imaju potrebu konstantnog nadopunjavanja i usavršavanja svojih znanja, enadžerske vještine koje posjeduju omogućavaju im da napreduju od prve razine menadžmenta na vrhovnu razinu. Iako su obrazovanje i znanje ključ uspješnog menadžera, njegovo iskustvo može ga istaknuti i omogućiti mu kvalitetnije obavljanje nekih zadaća.

Odabir menadžerske strukture u marinama ovisi o veličini i uslugama koje marina pruža, te koji su ciljevi koje si je marina postavila. Organizacija marine može se podijeliti na operativne, koordinacijske i strateške podsustave kojima će se omogućiti lakša raspodjela poslova u marinama te njihovo što kvalitetnije izvršenje u svrhu zadovoljavanja svih potreba gostiju. Iz primjera danih u radu evidentna je raznolikost razina znanja i vještina koje se zahtijevaju za određena radna mjesta u marinama, pri tome se uočilo da je za mjesto direktora marine potrebna najveća razina znanja.

LITERATURA

[1] Bahtijarević – Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

[2] Buble, M.: *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010.

[3] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.

[4] Cole, G. A.: *Management: Theory and Practice (3rd edition)*, DP Publications LTD, London, 1990.

[5] Hellriegel, D.; Slocum, W. J. Jr.: *Management (5th edition)*, Addison – Wesley Publishing Company, Boston, 1988.

[6] Reddin, W.: *Managerial Effectiveness*, Mcgraw – Hill Book Company, New York, 1970.

[7] Šamanović, J.: *Nautički turizam i management marina,* Visoka pomorska škola u Splitu, Split, 2002.

[8] http://www.mojfaks.com/skripte/utlus/menadzment-marina (pristupljeno 13.9.2017.)

[9] http://mourjanmarinas.com/images/stories/downloads/jobs/marina_manager.pdf (pristupljeno 20.6.2017.)

[10] http://www.marina-kastela.hr/ (pristupljeno 21.6.2017.)

[11] http://www.mint.hr/UserDocsImages/1999-2158.htm (pristupljeno 14.9.2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Ključne komponente efektivnog menadžera 3
Slika 2. Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije..... 6
Slika 3. Udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta 7
Slika 4. Povezanost pojedinačnih budžeta u glavni budžet organizacije..... 12
Slika 5. Faze dijagnosticiranja organizacije poduzeća..... 13
Slika 6. Glavne aktivnosti kod upravljanja ljudskim resursima..... 17
Slika 7. Organizacijska struktura marine (prema [7]) 28

POPIS TABLICA

Tablica 1. Ključne varijable vodstva 19
Tablica 2. Prikaz strukture budžetske kontrole (prema [2]) 24
Tablica 3. Prikaz vrsta usluga u marini (prema [7]) 27
Tablica 4. Prikaz opisa radnog mjesta menadžera marine (prema [9]) 31
Tablica 5. Prikaz opisa nekoliko radnih mjesta u Marini Kaštela (prema [10]) 32

POPIS KRATICA

CEO (engl. *Chief Executive Officer*)	glavni izvršni direktor
HRM (engl. *Staffing, Human Resource Management*)	upravljanje ljudskim resursima
IGY (engl. *Island Global Yachting*)	globalni lanac marina
NKV	nekvalificirani (radnik)
VKV	visokokvalificirani (radnik)
SSS	srednja stručna sprema
VSS	visoka stručna sprema
VŠS	viša stručna sprema