

# Zadaci i svojstva uspješnih lučkih menadžera

---

**Veljačić, Mauro**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:799969>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

**MAURO VELJAČIĆ**

**ZADACI I SVOJSTVA USPJEŠNIH LUČKIH MENADŽERA**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2022.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

**ZADACI I SVOJSTVA USPJEŠNIH LUČKIH MENADŽERA  
TASKS AND PROPERTIES OF SUCCESSFUL PORT  
MANAGERS**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Brodarski i lučki menadžment

Mentor: doc. dr. sc. Borna Debelić

Student: Mauro Veljačić

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112053193

Rijeka, rujan 2022.

Student: Mauro Veljačić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112053193

### IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI ZAVRŠNOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom ZADACI I SVOJSTVA USPJEŠNIH LUČKIH MENADŽERA izradio samostalno pod mentorstvom doc. dr. sc. Borna Debelić.

U radu sam primijenio metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirao sam i povezo s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Student



---

Mauro Veljačić

Student: Mauro Veljačić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112053193

IZJAVA STUDENTA – AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Izjavljujem da kao student – autor diplomskog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Student – Mauro Veljačić



---

## **SAŽETAK**

Tema diplomskog rada su zadaci i svojstva uspješnih lučkih menadžera. Za uspješno obavljanje menadžerskog poslovanja nije dovoljno posjedovanje menadžerskih vještina, već komunikacijskih i organizacijskih vještina kojima stvaraju motivaciju i zadovoljstvo kod zaposlenika lučkog poduzeća. Efikasno i produktivno obavljanje poslovanja te postizanje zadanih strateških i organizacijskih ciljeva, vildjivo je na temelju primjene potrebnog znanja, vještina i sposobnosti za upravljanje ljudskim potencijalima. Upitnik koji će biti sproveden na primjeru Lučke uprave Zadar će pokazati koliko su uspješni i kvalitetni menadžeri spomenutog poduzeća.

Ključne riječi: efikasnost, lučki menadžment, menadžer, zadaci

## **SUMMARY**

The topic of the master thesis is the tasks and characteristics of successful port managers. For the successful performance of managerial business, it is not enough to have managerial skills, but communication and organizational skills that create motivation and satisfaction among employees of the port company. Efficient and productive business operations, and achieving the set of strategic and organizational goals, are visible based on the application of the necessary knowledge, skills and abilities for human resources management. Surveys that will be conducted on the example of the Zadar Port Authority will show how good managers of the compay are.

Keywords: efficiency, port management, manager, tasks

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>I</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>II</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	1
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	1
1.4. ZNANSTVENE METODE.....	2
1.5. STRUKTURA RADA.....	2
<b>2. MENADŽMENT</b> .....	<b>3</b>
2.1. ZNAČAJKE MENADŽMENTA .....	3
2.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	5
<b>3. MENADŽERI</b> .....	<b>7</b>
3.1. VJEŠTINE MENADŽERA.....	8
3.2. RAZINE MENADŽERA .....	10
<b>4. LUČKI MENADŽMENT</b> .....	<b>13</b>
4.1. ULOGA I VAŽNOST LUKE U GOSPODARSKOM I PROMETNOM SUSTAVU.....	13
4.2. FUNKCIJE LUKE .....	16
4.3. SUDIONICI U LUČKOM POSLOVANJU .....	19
4.4. ORGANIZACIJE RADA U LUKAMA .....	21
4.5. OPERATIVNO PLANIRANJE ILI KOORDINACIJA .....	23
4.6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA LUČKOG PODUZEĆA .....	24
<b>5. ZADACI I SVOJSTVA LUČKIH MENADŽERA</b> .....	<b>29</b>
5.1. ZADACI LUČKOG MENADŽERA .....	29
5.1.1. Vrhovni menadžment .....	30
5.1.2. Srednji menadžment .....	32
5.1.3. Niži menadžment.....	34
5.2. MENADŽERSKE VJEŠTINE .....	35
5.3. MOTIVACIJA – ČIMBENIK EFIKASNOG UPRAVLJANJA .....	41

5.4. PLAN RAZVOJA INVESTICIJA I LUČKIH KAPACITETA .....	44
5.5. ZAPOŠLJAVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....	46
5.6. PLANIRANJE RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	47
<b>6. ISTRAŽIVANJE PERFORMANSI MENADŽMENTA U LUČKOJ UPRAVI ZADAR .....</b>	<b>49</b>
6.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA MENADŽMENTA LUČKE UPRAVE ZADAR .....	49
6.2. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA .....	51
6.3. ZAKLJUČAK REZULTATA ISTRŽIVANJA.....	59
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>61</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>63</b>
<b>9. POPIS SLIKA .....</b>	<b>66</b>
<b>10. POPIS TABLICA.....</b>	<b>66</b>
<b>11. POPIS PRIKAZA.....</b>	<b>66</b>
<b>12. POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>66</b>
<b>13. PRILOG 1 .....</b>	<b>68</b>



# 1. UVOD

Predmetno poglavlje daje pregled problema, predmeta i objekta istraživanja. Definirana je radna hipoteza, svrha i cilj istraživanja, znanstvene metode te struktura rada.

## 1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA

Predmet diplomskog rada su zadaci i svojstva uspješnih lučkih menadžera. Upravljanje lukama potrebno je za održavanje luka organiziranim i funkcionalnim. Postoje brojne vrste poslovnih interakcija koje se događaju u aktivnim lukama, što zahtijeva specifične sposobnosti i poslovne vještine lučkih djelatnika kako bi se osiguralo neometano obavljanje svih transakcija. Neki od zadataka i dužnosti u upravljanju lukama uključuju suradnju s drugim lukama, koordinaciju isporuke s brodovima, nadzor nad razvojem luke, oglašavanje i promicanje luke te provođenje inicijativa za sigurnost i zaštitu okoliša. Tako zadatak lučkog menadžera nije lagan posao jer traži koordinaciju elemenata brodarstva, brodogradnje, luka, tehnologije i ostalog.

Problem istraživanja odnosi se na način kako postati uspješni lučki menadžer, kako efikasno obaviti sve zadatke u svakodnevnom poslovanju, koje vještine i sposobnosti trebaju imati uspješni menadžeri, kako stvoriti motivaciju kod zaposlenika te produktivno poslovanje.

Problem i predmet istraživanja odnose se na objekt istraživanja, a to je uloga lučkog menadžera u poduzeću Luke Zadar.

## 1.2. RADNA HIPOTEZA

Prema bitnim odrednicama predmeta, problema i objekta istraživanja, postavljena je radna hipoteza: *Efikasno upravljanje lučkog menadžera pruža poduzeću kontinuirani rast i razvoj u vlastitoj industriji te mogućnost postizanja veće efikasnosti, produktivnosti te konkurentske tržišne pozicije.*

## 1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha istraživanja je prezentirati zadatke i karakteristike uspješnih lučkih menadžera, odnosno koje vještine i sposobnosti posjeduju za uspješno poslovanje. Dok je cilj

istraživanja definirati način na koji se postiže uspješnost u lučkom menadžmentu te drži cjelokupno poslovanje pod kontrolom.

Na temelju svrhe i cilja istraživanja, definirana su istraživačka pitanja:

1. Koje su najvažnije značajke lučkog menadžmenta?
2. Koji su zadaci i karakteristike uspješnih lučkih menadžera?
3. Na koji način lučki menadžer postiže uspješno poslovanje poduzeća?
4. Koje funkcije lučki menadžer obavlja?
5. Na čemu se temelji uspješnost lučkog menadžera?

#### **1.4. ZNANSTVENE METODE**

U diplomskom radu upotrijebljene su sljedeće znanstvene metode, a to su metoda analize, metoda generalizacije, metoda sinteze, induktivna i deduktivna metoda, deskriptivna metoda, klasifikacijska metoda i metoda kompilacije.

#### **1.5. STRUKTURA RADA**

Diplomski rad podijeljen je u šest međusobno povezanih cjelina. Prvo poglavlje diplomskog rada je **Uvod** u kojem su definirani predmet, problem i objekt istraživanja, radna hipoteza, svrha i cilj istraživanja, znanstvene metode i struktura rada. Drugo poglavlje nosi naziv **Menadžment**, a obrađuje značajke i funkcije menadžmenta. **Menadžeri** je treće poglavlje diplomskog rada u kojem su objašnjene vještine i razine menadžera. Četvrto poglavlje, **Lučki menadžment**, obrađuje ulogu i važnost luke u gospodarskom i prometnom sustavu, funkcije luke, sudionike u lučkom poslovanju, organizaciju rada u lukama, operativno planiranje ili koordinaciju te organizacijsku strukturu lučkog poduzeća. Slijedi peto poglavlje s nazivom **Zadaci i svojstva lučkih menadžera**, u kojem su definirani zadaci lučkog menadžera, menadžerske vještine, a također je objašnjena motivacija kao čimbenik efikasnog upravljanja, plan razvoja investicija i lučkih kapaciteta, zapošljavanje ljudskih potencijala te planiranje razvoja ljudskih potencijala. Šesto poglavlje je **Istraživanje performansi menadžmenta u lučkoj upravi Zadar**, koje je provedeno u svrhu istraživanja za procjenu uspješnih menadžerskih vještina u Lučkoj uprava Zadar. **Zaključak** je posljednje poglavlje koje donosi sintezu rezultata istraživanja.

## 2. MENADŽMENT

Menadžment se može definirati kao jedinstven postupak koji je primjenjiv u svakoj ljudskoj djelatnosti, grani gospodarstva i poduzećima neovisno o njihovoj veličini, strukturi i razini, zbog toga što je upravljanje potrebno u svemu<sup>1</sup>. Menadžment prvenstveno obuhvaća organizaciju, što je razlog tomu da je menadžment krucijalni i odlučujući činitelj.

### 2.1. ZNAČAJKE MENADŽMENTA

„U najvažnije značajke menadžmenta spadaju<sup>2</sup>:

1. Rad s drugima i uz pomoć drugih - postizanje cilja poduzeća menadžment vrši uz pomoć drugih koji su nositelji određenih zadataka.
2. Ciljevi poduzeća - određuju glavnu zadaću i smjer menadžmenta, a poduzeće služi za ostvarivanje ciljeva.
3. Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti - definicija efikasnosti određuje se kao odnos inputa i outputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora doseći<sup>3</sup>. Menadžment koji je efikasan, pronalazi rješenje problema i smanjivanje izdataka, a efektivni porast primitaka. Menadžment se više koncentrira na efikasnost nego za efektivnost<sup>4</sup>.
4. Ograničenost resursa - s obzirom da su resursi ograničeni, menadžment ih mora razumno trošiti. Osnovni zadatak čini efektivno i efikasno korištenje resursa.
5. Promjenjiva okolina - zbog mobilnosti i varijabilnosti okoline neophodno je utvrditi kako ista utječe na promatrano poduzeće, te kakav će se odgovor izvući kao odgovor na taj utjecaj. Odgovaranje se obavlja uz pomoć primjerene strategije djelovanja.“

---

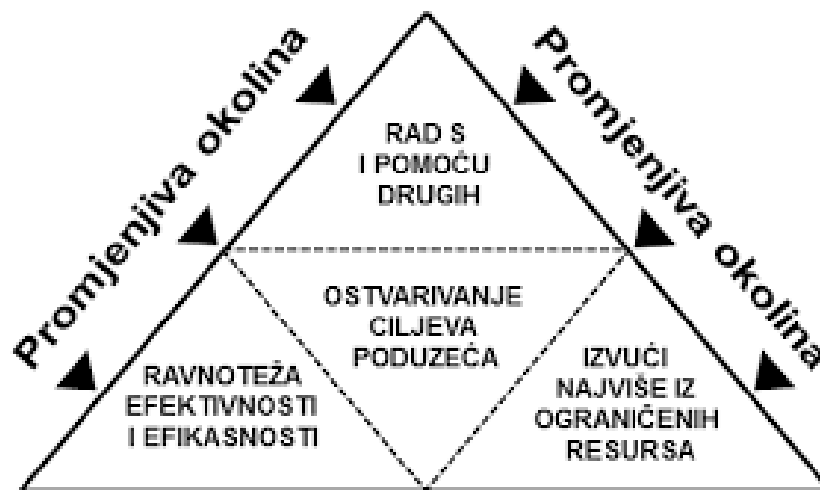
<sup>1</sup> Bahtijarević – Šiber, F., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 227

<sup>2</sup> Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 5

<sup>3</sup> Kreitner, R., *Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 9

<sup>4</sup> Op.cit., Buble, 2006., str. 5

Međusobna povezanost i odnosi tih značajki obuhvaćeni su u sljedećem prikazu (slika 1).



**Slika 1: Najvažniji segmenti menadžerskog postupka**

Izvor: Buble, M., *Management maloga poduzeća*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 2.

Menadžment se prilikom izvršavanja operativnih zadataka poslovanja poduzeća oslanja na druge nosioce određenih zadataka, to jest na zaposlenike. Također, on jamči i podršku logistike u svrhu stvaranja uvjeta za efektivnu i efikasnu uporabu drugih kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Ti isti ciljevi diktiraju kako će se odviti svrha, smjer i akcija menadžmenta, a koliko je ostvareno ciljeva upućuje na nivo uspješnosti menadžmenta.

Hrvatska tvrtka za proizvodnju električnih vozila Rimac Automobili, čiji je osnivač i menadžer Mate Rimac je jako izbirljiva i temeljita prilikom odabira i selekcije svojih budućih zaposlenika. Oni traže od svojih kandidata da uz znanje i volju imaju razvijenu i veliku ljubav i strast prema tom poslu. Samim tim u kasnijem razdoblju si omogućuju veće oslanjanje na zaposlenike.

## 2.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Funkcije koje menadžment obavlja dijele se na sljedeće:

1. Planiranje - čini osnovnu i najvažniju funkciju menadžmenta radi toga što prethodi i služi postavljanju temelja za odrađivanje drugih funkcija menadžmenta, točnije radi toga što sve preostale funkcije menadžmenta proizlaze iz planiranja<sup>5</sup>.
2. Organiziranje - može se smatrati procesom kojim se definira postojeći nivo organizacije poduzeća te oblikuje i implementira poboljšana ili u potpunosti nova organizacijska rješenja. Takav proces iziskuje vladanje mnogobrojnim i složenim vještinama, a neke od njih mogu biti: dijagnostika organizacija, vještine kreiranja posla, kao i vještine osmišljavanja organizacijskih rješenja<sup>6</sup>.
3. Upravljanje ljudskim potencijalima ili kadrovanje - sastoji se od skupine aktivnosti, u koje se mogu svrstati i znanja o kadrovima i radnim mjestima, popunjenje i odabir kadrova, obrazovanje i razvoj karijere, raznorazne kompenzacije i nagrade, itd<sup>7</sup>.
4. Vođenje - odnosi se na usmjeravanje napora ljudskih potencijala u svrhu entuzijastičnog postupanja realizaciji ciljeva. Stil vođenja potrebno je prilagoditi specifičnim zahtjevima poslovanja, te također uz stil vođenja trebaju se dizajnirati i adekvatni motivacijski mehanizmi koji osiguravaju bolju realizaciju ciljeva<sup>8</sup>.
5. Kontroliranje - menadžerska funkcija koja se odnosi na definiranje stupnjeva realizacije ciljeva. Postignuti rezultati stavljaju se u odnos s ranije utvrđenim planovima koji imaju ulogu standarda za očitavanje stupnja njihove realizacije<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Buble, M., *Međunarodni menadžment*, Lares plus, Zagreb, 2009., str. 4.

<sup>6</sup> Buble, M., *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010.

<sup>7</sup> Jambrek, I., Penić, I., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog Fakulteta u Rijeci, Rijeka, 2008., str. 1181-1206

<sup>8</sup> Rupčić, N., *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski Fakultet u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 4

<sup>9</sup> Ibidem., str. 4



**Slika 2: Kružni prikaz funkcija menadžmenta**

Izvor: Buble, M., *Management maloga poduzeća*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str. 3

Slika 2 prikazuje kružni prikaz funkcija menadžmenta, a uključuje planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.

### 3. MENADŽERI

Menadžer se može definirati kao osoba kojoj osnovne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta. On se sastoji od planiranja, donošenja odluka, organiziranja rada i poslovanja, angažiranja i vođenja ljudi te kao takav bavi se i kontrolom ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih resursa. Također, mogu se pronaći i definicije u kojima se menadžer definira kao osoba čiji je primarni zadatak ostvariti svoje zadaće uz pomoć drugih ljudi, nad kojima ima i direktnu i indirektnu kompetenciju, odnosno koji su mu podređeni i koji nisu. „Menadžer zadane ciljeve ostvaruje na način da angažira i vodi druge u izvođenju svojih zadaća. Kako bi se to ostvarilo, menadžer mora pronaći rješenje kako će njegovi sudionici u procesu rada biti dovoljno motivirani da obave svoje dane zadaće, a kao krajnji rezultat toj motivaciji dolazi do porasta cjelokupne efektivnosti i efikasnosti. Pritom se također mora i voditi računa o društvenoj odgovornosti“<sup>10</sup>.

Svakom poduzeću je neophodan efektivan menadžer, točnije aktivni vođa koji širi pozitivnu radnu okolinu gdje u poduzeću zaposlenici imaju otvorenu opciju i potaknuti su za ostvarivanjem visokih nivoa performansi. Najvažnije sastavnice efektivnih menadžera su aktivnost rukovođenja, stvaranje pozitivne radne okoline, nuđenje mogućnosti ostvarivanja visokih performansi te poticanje ostvarenja navedenih performansi<sup>11</sup>.

„Kako bi menadžer aktivno sudjelovao u događajima oko sebe, mora postavljati pitanja: „Što se dogodilo?“, „Što se događa?“ i „Što će se dogoditi?““<sup>12</sup>. Menadžer koji je efektivan djeluje, umjesto da se ponaša kao promatrač. Dobar menadžer ima unaprijed definiranu strategiju kojom će svoje zaposlenike dovesti k ostvarenim ciljevima pomoću znanja i strasti za poslom. Menadžer kreira pozitivnu radnu okolinu na način da oblikuje stimulanse koji potiču zaposlenike na ostvarivanje uspjeha te isto tako stvara mogućnosti za ostvarenje visokih performansi zaposlenika.

---

<sup>10</sup> Op.cit., Buble, 2006.

<sup>11</sup> Op.cit., Buble, 2006.

<sup>12</sup> Rukavina, K., *Kako biti dobar menadžer*, 2007., <http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047> (12.09.2022.)

### 3.1. VJEŠTINE MENADŽERA

Za uspješno obavljanje menadžerskog poslovanja, potrebno je posjedovanje i iskorištavanje određenih znanja i vještina kako bi isti uspio ostvariti da njegovi zaposlenici obavljaju svoj posao, pružajući pritom najveći mogući trud i zalaganje za ostvarenje što boljih rezultata poslovanja. Kako bi se navedeno izvršilo na najbolji mogući način, te pritom uspješno primijenilo znanje i vještine menadžera, neophodno je težiti kontinuiranom i učestalom obrazovanju i usavršavanju. Takva vrsta obrazovanja i razvoja svakog zaposlenika, posebice menadžera, ključno je za ulaganje u osiguranje konkurentne sposobnosti i prednosti, kao i u budućnost poduzeća.

Prikaz 1 prikazuje tri kategorije ranije spomenutih menadžerskih vještina.



**Prikaz 1: Tri kategorije menadžerskih vještina**

Izvor: Izrada autora prema Katz, R. L., *Skills of an effective Administrator*, Harvard Business Review, 1974.

str. 12

„Prema Katzu, temeljne menadžerske vještine su<sup>13</sup>:

1. Stručne ili tehničke vještine - odnose se na kompetenciju i znanje koje je neophodno za obavljanje danih zadataka, nevažno jesu li jednostavni ili složeni, a uključuju vještine poput korištenja određenih tehnologija, tehnika, alata, metoda i/ili opreme (npr. programiranje softvera, tehničku obradu proizvoda ili vođenje knjigovodstva). Dije se prema stupnjevima složenosti i to od

<sup>13</sup> Izrada autora prema Katz, R. L., *Skills of an effective Administrator*, Harvard Business Review, 1974. str. 12



jednostavne upotrebe određene opreme do složenijih zadataka koji mogu uključivati visoke stupnjeve specijalnih znanja i analitičke vještine te odlučivanje koje je osnovano na istima. Navedene vještine najčešće se stječu formalnim obrazovanjem, a usavršavaju praksom.

2. Interpersonalne ili socijalne vještine – uključuju sposobnost svakog pojedinca da vješto surađuje i radi s drugima. Obuhvaćaju vještinu komunikacije kao procesa efikasne razmjene informacija, pregovaranja, rješavanja konflikata, timskog rada, umrežavanja s drugim ljudima, koordiniranja te vođenja i motiviranja. S obzirom na navedeno, mogu uključivati i sposobnosti utjecaja na druge tako što će radom u zajednici pristupiti s željom, povjerenjem i entuzijazmom za postizanjem osobnog, odnosno i učesvuje u izradi na zajedničkom doprinosu. S razvijenim socijalnim vještinama najčešće je usko povezan i visok nivo emocionalne inteligencije, kao što je sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i kanaliziranja emocija u interakciji s drugim ljudima.
3. Konceptijske vještine - uključuju sposobnosti analiziranja pojedinog problema te sposobnost za sintezu zaključaka koji će potaknuti njihovo rješavanje. Također, ono podrazumijeva mogućnost osobe da određeni problem raščlani na dijelove, te na taj način dolazi do utvrđivanja njihovog odnosa kao i identifikacije implikacije problema na druge čimbenike ili situacije. Također, od velike važnosti je utvrđivanje načina određenog problema ili dijela organizacije koja se odnosi prema široj cjelini. To je iznimno važno jer određene situacije imaju dugoročne konotacije koje ne moraju odmah biti primjetne, ali se mogu identificirati pomnim promatranjem problema uz korištenje sustavnog pristupa<sup>14</sup>.

Također, ako poslovanje vodi menadžer koji nije dovoljno kvalitetan te nema određeno znanje i vještine to može dovesti do velikih problema, a na kraju i do propasti. Takva situacija se dogodila jednom od najpoznatijih lanaca dućana s igračkama na svijetu „Toys R Us“. Zbog lošeg vođenja, neprilagođenosti tržištu, sve veće konkurencije, neplaćanja poreza i velikih dugova „Toys R Us“ je otišao u propast i postao drugi najveći stečaj trgovačkog lanca u Americi sa 6,9 milijardi dolara.

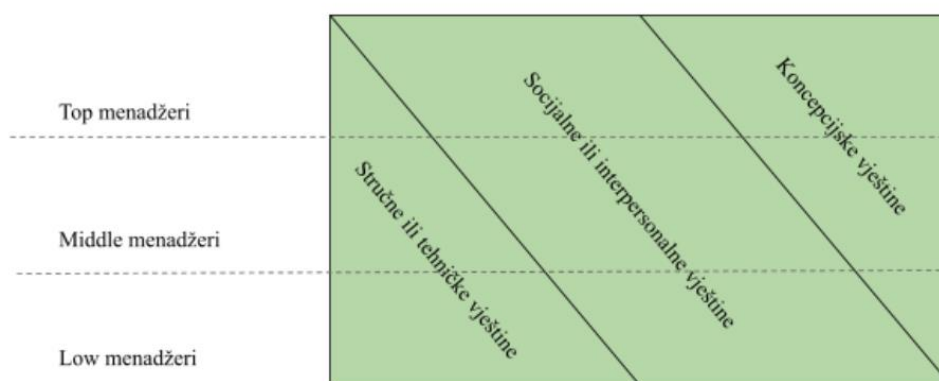
---

<sup>14</sup> Op.cit., Rupčić, 2018.

### 3.2. RAZINE MENADŽERA

Temeljem ranije opisanih menadžerskih vještina moguće je zaključiti kako je većina njih potrebna na svim nivoima menadžmenta, ali može se i diferencirati njihova važnost prema razinama menadžmenta.

Slika 3 prikazuje menadžerske vještine prema razinama menadžera, a dijeli se na top, srednjeg i nižeg menadžera.



**Slika 3: Menadžerske vještine prema razinama menadžera**

Izvor: Op.cit., Rupčić, 2018.

U svrhu boljeg razumijevanja korelacije menadžerskih vještina s razinama menadžmenta, potrebno je definirati sve razine menadžera:

1. „Low menadžer - menadžer koji koordinira rad izvršioca na operativnoj razini. Njegov osnovni zadatak je primjena pravila i procedure za ostvarivanje efikasne proizvodnje, osiguravanje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Low menadžer kratkoročno je orijentiran, točnije na ostvarenje dnevnih zadataka“<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Dujanić, M., *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 14

2. „Middle menadžer - menadžer čiji je zadatak interpretacija dugoročnih ciljeva i njihove transformacije u konkretne, specifične ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica. Ovaj nivo menadžmenta ima interakcijsku funkciju, odnosno orijentiran je na koordinaciju raznovrsnih organizacijskih jedinica i na integraciju unutarnjih aktivnosti“<sup>16</sup>.
3. „Top menadžer - menadžer koji snosi odgovornost za cjelokupnu uspješnost poslovanja i čiji je zadatak omogućiti oblikovanje globalne strategije i postaviti dugoročnije ciljeve poduzeća na temelju definiranja misije i vizije poduzeća. Top menadžer dužan je pratiti realizaciju strategije i stupanj realizacije ciljeva, a također on snosi i veliki utjecaj na oblikovanje poduzetničke orijentacije poduzeća i organizacijske kultur. Top menadžeri su obično osnivači ili vlasnici poduzeća“<sup>17</sup>.

Nakon iznesenih i definiranih razina menadžera, može se ustanoviti direktna veza između menadžerskih vještina i menadžerskih razina. Low menadžerima su najpotrebnija stručna stručna znanja i vještine.

Za nivo low menadžera najvažnije je raspolaganje pojedinim stručnim znanjima kako bi se vršio učinkovit nadzor rada zaposlenika. Isto tako, pravilno raspolaganje stručnim i praktičnim znanjima i vještinama ključno je i iz perspektive savjetodavne uloge razine low menadžmenta prema zaposlenicima što bi značilo pomaganje pri rješavanju problema, ali i djelovanje u obilježja mentora ili trenera. Uzimajući u obzir da je niža razina menadžmenta u kontinuiranom kontaktu s neposrednim izvršiteljem, potrebno je posjedovati i socijalne vještine kao što je učinkovit prijenos informacija, koordiniranje rada, motiviranje i rješavanje konflikata. Konceptijske vještine nisu toliko korisne zato što se radi o operativnim zadacima za koje nisu karakteristične novosti, nepredvidljivosti i neizvjesnosti.

Middle menadžeri imaju koordinacijsku ulogu, pod čime se podrazumijeva visok stupanj interakcije sa svim nivoima menadžmenta, kao i sa zaposlenicima. S obzirom na navedeno može se zaključiti da su na ovom nivou neophodne i najkorisnije socijalne vještine. Kako je ovdje riječ o menadžerima u većim organizacijskim jedinicama, morati će raspolagati i širokim spektrom stručnih znanja i vještina.

---

<sup>16</sup> Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P., *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 112-113

<sup>17</sup> Op.cit., Rupčić, 2018.

Top menadžeri zaduženi su za analizu čimbenika internog i eksternog okružja, čiji su učinci dugoročno posljedični na poslovanje ili neki dio poslovanja. S obzirom na to, moraju se pažljivo analizirati, te nakon analize potrebno je utvrđivanje njihovih međusobnih odnosa i implikacija na poslovanje te dizajniranje primjerenih rješenja. Analiza okružja najvažniji je korak u postavljanju ciljeva i u definiranju globalne strategije poduzeća. Kao posljedica toga, najvažnije je da top menadžeri intenzivno primjenjuju konceptijske vještine kao i sagledavanje čimbenika internog i eksternog okružja uz pomoć sustavnog pristupa. Primjena konceptijskih vještina na razini top menadžera može se odrediti kao strateško promišljanje<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Op.cit., Rupčić, 2018.

## 4. LUČKI MENADŽMENT

More se smatra najjeftinijim prometnim putem kojim se odvija otprilike 4/5 svjetskog robnog prometa. „More kao prometni put ima monopolni položaj s obzirom da je robni promet između pojedinih kontinenata, otočnih država i ostalog svijeta te između otoka i kopna i otoka među sobom, moguć jedino morem“<sup>19</sup>. Slijedi da pomorski promet bilježi kontinuirani rast i razvoj, a podaci to i potvrđuju. U zadnjih sto godina međunarodni pomorski promet uvećan je za dvadeset puta. Zato u 21. stoljeću svi elementi pomorskog prometa doživljavaju radikalne promjene, iako je promjenama brodarstvo lakše prilagoditi, nego luke.

Prema UNCTAD-u (Konferencija Ujedinjenih Naroda o trgovini i razvoju) međunarodna pomorska trgovina bilježi rast kontejnerskih, rasutih i plinskih tereta. Međutim, globalna pandemija COVID-19 utječe i na pomorski promet te na njegovu procjenu, no bez obzira na to očekuje se da će trgovina u kontejnerima i rasutom teretu rasti po zajedničkoj godišnjoj stopi rasta od 4,5%. Unatoč pandemiji svjetska najveća kontejnerska luka Shanghai je u 2020. bilježila rast od 0,5% te je imala ukuoni protok kontejnera od 43,5 milijuna TEU.

### 4.1. ULOGA I VAŽNOST LUKE U GOSPODARSKOM I PROMETNOM SUSTAVU

Promet i pomorstvo vrlo su važne gospodarske grane, a more temeljni prometni medij pomorskim zemalja. Lučki sustav smatra se važnim segmentom valoriziranja mora i pomorske orijentacije pojedine zemlje, a u kombinaciji s pomorskim gospodarstvom je ključna karika pomorskog gospodarstva. Dundović<sup>20</sup> ističe da razvijene pomorske zemlje investiraju posebne napore u razvoj vlastitih luka i lučkog sustava.

Temeljni zadatak luka je povezivanje kopnenog i pomorskog prometa, kao i koordinacija brojnih djelatnosti koje se obavljaju u lukama. „Luke su dio prometnog

---

<sup>19</sup> Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2010., str. 195

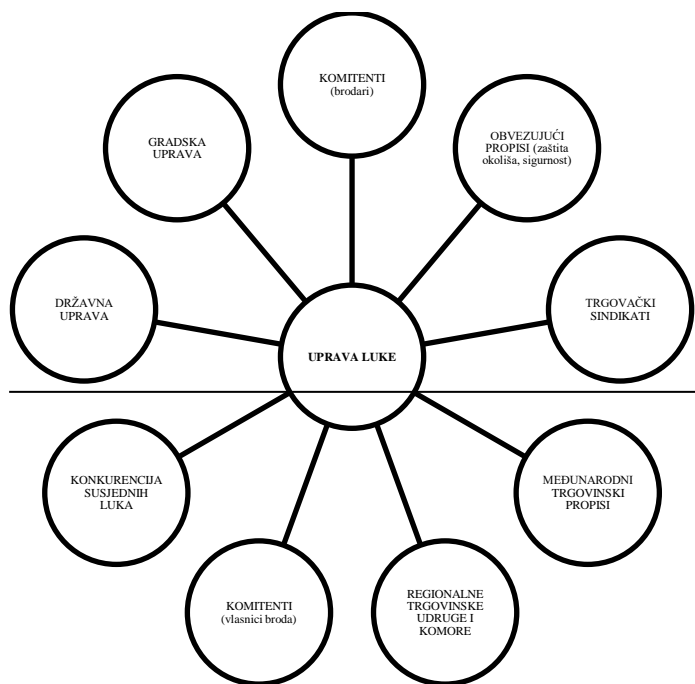
<sup>20</sup> Dundović, Č., *Pomorski sustav i pomorska politika*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 80-85

sustava određene zemlje i služe kao zbirno mjesto u koje se slijeva promet sa svih prometnih putova i prijevoznih sredstava“<sup>21</sup>.

Luke iskazuju svoju ulogu na sljedeći način<sup>22</sup>:

- središta su koordinacije prometnih grana koje se u njima sastaju
- robno-prometna su središta kojima se izvršava transport tereta među prometnim granama te unutar luka i regija
- smatraju se „amortizerima“ u svrhu neutralizacije neravnomjernosti u transportu pojedinih prometnih grana te u distribuciji robe i prometa na tržištu.

U nastavku rada, prikaz 2 definira utjecaj okruženja na luku, a to su komitenti (brodaru), obvezujući propisi, trgovački sindikatu, međunarodni trgovinski propisi, regionalne trgovinske udruge i komore, komitenti (vlasnici broda), konkurencija susjednih luka, državna i gradska uprava.



**Prikaz 2: Utjecaj okruženja na luku**

Izvor: Izrada autora rada prema Kesić, B., *Ekonomika luka*, pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 20

Prema Mrnjavcu<sup>23</sup>, temeljna načela proučavanja luka su:

<sup>21</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 196

<sup>22</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 196-197

<sup>23</sup> Mrnjavac, E., *Pomorski sustavi*, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998., str. 32-33

- „načelo kompleksnosti (složenosti) – sustavna je cjelina sastavljena od dijelova manje složenosti (podsustava)
- načelo integralnosti (cjelovitosti) – pri oblikovanju podsustava treba se rukovoditi funkcioniranjem cjeline
- načelo dinamičnosti (promjenjivosti) – pri upravljanju sustavom treba zadržavati nepromjenjive odnose između ključnih elemenata sustava
- načelo interdisciplinarnosti – omogućuje cjelovito sagledavanje sustava
- načelo usmjerenosti odlučivanju – upravljanje sustavom ostvaruje se donošenjem odluka koje se temelje na kvalitetnim informacijama
- načelo samoorganiziranosti – sustav bi se trebao moći prilagođavati izmijenjenim uvjetima i
- načelo otvorenosti – između sustava i okoline treba se događati protok informacija, što pridonosi mijenjaju sustava pod utjecajem okoline, ali i smanjuje mogućnost entropije“.

Postoje različite podjele organizacije upravljanja u lukama, dok se prema Kesiću<sup>24</sup> ona dijeli na:

- nacionalno kontrolirane luke (Barcelona, Marseilles)
- luke koje kontrolira država ili pokrajina (Miami, Hamburg)
- luke pod gradskom upravom (Rotterdam, Oslo)
- luke s autonomnom administracijom (Trst, Liverpool)
- privatne luke (Southampton, Kelang)<sup>25</sup>.

Lučki sustav pojedine zemlje predstavlja podsustav ukupnog gospodarstva zemlje. Kod takvih zemalja postoji niz podsustava koji su međusobno povezani vertikalnim ili horizontalnim vezama. Jedan podsustav u okviru cjelokupnog sustava nije jednoznačno determiniran, već ovisi o stajalištu promatranja i o cilju koji se želi ostvariti. S obzirom da makrosustav vrši pritisak na luke, lučki sustav se prilagođava zadanim ciljevima i zahtjevima kako bi opravdao svoju ulogu. Kesić tvrdi da je za organizaciju sustava luka potrebno odrediti model luke zajedno s okruženjem koje ima direktni utjecaj na tu luku. Također potrebno je analizirati i odrediti djelovanje sustava i povratnih veza luka ili lučkog sustava i međusustava<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Ibidem, Kesić, 2003., str. 130

<sup>25</sup> Lučka uprava Rijeka, *TOC Europe Conference*, Amsterdam, 2008.

<sup>26</sup> Ibidem, Kesić, 2003., str. 21

Luke postaju središte okupljanja kopnenog i morskog prometa te se pojavljuju razna prijevozna sredstva. Osim navedenog, luke su mjesto velikih prometnih tokova, s obzirom da se u lukama vrši prekrcaj robe i manipulacija robnih tokova. Nadalje, roba se skladišti u lučkim skladištima, zato lučka skladišta posjeduju veliku ekonomsku vrijednost. Isto tako, luke su središta prometnih i prijevoznih poduzeća, odnosno brodara, cestovnih i željezničkih prijevoznika, špeditera, agenata, brodogradilišta, uvozno-izvoznih poduzeća i ostali<sup>27</sup>.

## 4.2. FUNKCIJE LUKE

Luke su središta prometa, trgovine i industrije, stoga se njihove tehnološko-ekonomske funkcije dijele u tri grupe:

1. prometna funkcija
2. trgovačka funkcija
3. industrijska funkcija.

Jasno je kako je prometna funkcija i temeljna funkcija luke, iz koje su se razvile preostale dvije funkcije. Sve tri funkcije međusobno su povezane i ovisne jedna o drugoj. Tako je razvijenost prometne funkcije ovisna o razvijenosti trgovačke i industrijske funkcije, dok je razvijenost industrijske funkcije ovisna o razvijenosti prometne i trgovačke funkcije.

Prometna funkcija luke objašnjava kako je osnovna djelatnost luke promet kojim se želi stvoriti lakše, sigurnije i brže prenošenje robe i ljudi između morskih i kopnenih izvršitelja prometa. Kesić i Jugović<sup>28</sup> objašnjavaju kako je „osnovni sadržaj prometne funkcije luke prekrcaj tereta ili putnika i veza između pomorskog i kopnenog prometa“. Za efikasno obavljanje navedene djelatnosti, luka mora zadovoljiti sljedeće zahtjeve<sup>29</sup>:

- „primjereni prekrcajni kapaciteti u lukama (lučka infrastruktura, lučka suprastruktura i prometna mehanizacija)
- kopnena povezanost sa zaleđem i
- pomorske veze“.

---

<sup>27</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 199

<sup>28</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 210

<sup>29</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 210-211



Nadalje, glavne promjene koje su nastale kod prometne funkcije luka su<sup>30</sup>:

- „porast veličine brodova u pomorskom prijevozu; glavna posljedica povećanja veličine brodova ogleda se u zahtjevu za povećanjem dubine i proširenjem lučkog akvatorija i
- porast brzine, specijalizacije i racionalizacije brodova“.

Upravo navedeni brodovi teže bržim, tehnički bolje opremljenim i prostranim lukama. Eksploatacija luka moguća je brzim obrtajem kod tehničko moderni opremljenim lukama te lukama koje primjenjuju multimodalni transport prilikom prijevoza tereta na moru i kopnu. Zaključuje se kako je cjelovita afirmacija moguća u lukama koje optimalno obavljaju prometnu funkciju, a ostvaruju kada su maksimalno usklađeni kapaciteti luke, transportne mogućnosti kopnene infrastrukture i pročelje luke.

Efikasnost i moć određene luke se može mjeriti i usporediti sa ukupnim brojem prebačenih kontejnera na sat. Tako je luka Yokohama u Japanu proglašena najefikasnijom lukom 2021. godine sa prosjekom od 180 kontejnera na sat. Za usporedbu brojka od 150 kontejnera na sat se smatra izuzetno viskom i to je odličan rezultat.

Također, za usporedbu na kontejnerskom terminalu Brajdica, odnosno na terminalu Jadranskih vrata d.d., u kojima Luka Rijeka ima 49 posto udjela, u 2021. godini je prekrvano 3,2 milijuna tona kontejnera, iskazano u kontejnerskim jedinicama (TEU), prekrvana je 312.321 kontejnerska jedinica, što bi bilo 35 kontejnera na sat.<sup>31</sup>

Druga po redu je trgovačka funkcija luke koja objašnjava luke kao središte nacionalne, međunarodne i svjetske trgovine. Bez razvijene prometne funkcije i visoke razine prometa u lukama, trgovačka funkcija ne bi bila razvijena. Kako bi efikasno i produktivno izvršavala trgovačku funkciju, luke moraju zadovoljiti sljedeće kriterije<sup>32</sup>:

- dobro uspostavljene kopnene i pomorske veze
- posjedovanje dovoljnih količina robe koncentrirane u lučkom području i
- posjedovanje određene razine skladišnog kapacitete.

Trgovačka funkcija luke odnosi se na kupoprodaju robe te dodatne zahvate na robu i koji povećavaju njezinu tržišnu vrijednost. Kupoprodaja robe označava proces nabave robe od strane uvoznika u velikim količinama, s obzirom da veće količine smanjuju nabavnu cijenu i trošak transporta, a prodaja se izvršava u malim količinama kako bi se zaradilo na

---

<sup>30</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 211

<sup>31</sup> Novi List, *Objavljeni podaci o poslovanju Grupe Luka Rijeka*, <https://www.novolist.hr/novosti/objavljeni-podaci-o-poslovanju/> (15.09.2022.)

<sup>32</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 212

razlici između prodajne i nabavne cijene. Kako bi luka obavlja kupoprodaju robe, mora posjedovati dovoljan kapacitet skladišnog prostora, dok se u manjim segmentima distribuira na tržište. Na ovaj način luke postaju robne burze te mjesto uređivanja ponude i potražnje tržišta.

Nadogradnja trgovačke funkcije odnosi se na robu koja se skladišti u lukama, ali se na njoj izvršavaju razne adaptacije koje joj povećavaju prodajnu cijenu. Navedene nadogradnje ne mijenjaju karakteristike robe, već joj podižu tržišnu vrijednost. Na takvoj robi vrše se sljedeće nadogradnje – pakiranje, raspakiravanje, punjenje, miješanje, sortiranje, čišćenje, obilježavanje, dezinfekcija i slično. Organizacijom predmetnih djelatnosti, luke mogu zadovoljit potrebe i želje potencijalnog tržišta. Luke koje nude nadogradnju trgovačke funkcije, postaju atraktivnije za uvoz ili izvoz robe.

Industrijska funkcija luka svoj vrhunac dostiže organiziranom industrijskom zonom u lučkom području. U navedenom području djeluju razne industrije koje prerađuju sirovine uvezene iz prekomorskih zemalja ili su većinom orijentirane na izvoz prerađenih proizvoda uz konkurentne cijene<sup>33</sup>. Kako bi se postigla zamjetna konkurentna prednost, industrija smještena u lukama dobiva specifične carinske, devizne, porezne, vanjskotrgovinske i ostale olakšice.

Slijedi da se koncentracija industrije u lukama postiže sljedećim ekonomskim učincima<sup>34</sup>:

- povećanje prometa i zaposlenosti luka i brodara
- olakšanje i povećanje uključenih zemalja u međunarodnoj razmjeni
- stvaranje pozitivnog utjecaja na privredni razvoj i povećanje nacionalnog dohotka
- povećanje konkurentne sposobnosti industrije u lukama u usporedbi s istim industrijama u središtu zemlje
- uvođenje novih tehničko-tehnoloških rješenja.

Kako bi se industrija valorizirala, potrebno je zadovoljiti makrouvjete i mikrouvjete navedene u tablici 1.

---

<sup>33</sup> Žuvela, I., *Industrijsko-izvozna funkcija jugoslavenskih luka*, savjetovanje „Uloga i značenje luka u gospodarskom razvoju zemlje“, Split, 1985.

<sup>34</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 215

**Tablica 1: Makrouvjeti i mikrouvjeti industrijske funkcije luka**

<b>MAKROUVJETI</b>	<b>MIKROUVJETI</b>
položaj i značenje luke u nacionalnom svjetskom gospodarstvu, prometnom sustavu zemlje i širem gravitacijskom području	dubina mora i ostala maritimna obilježja užeg lučkog područja
položaj luke prema izvorima sirovina i prema tržištu	terenski uvjeti – lokacija industrije u luci traži velike površine, ali i rezervni prostor za širenje
stupanj koncentracije tereta i linije pomorske plovidbe u lukama	potrebna infrastruktura, oprema i organizacija rada
gospodarska razvijenost i struktura lučkog grada i gravitacijskog zaleđa	

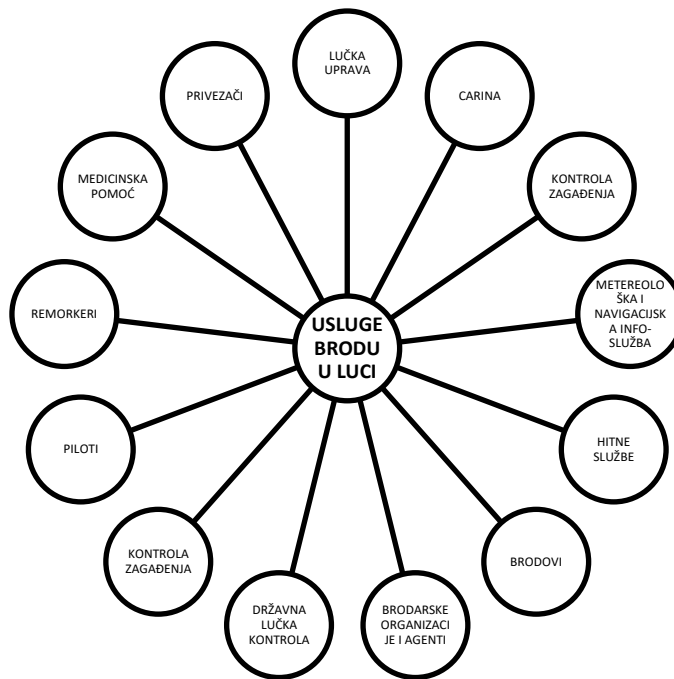
Izvor: Izrada autora rada prema Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2010., str. 215

Kada luka ne zadovoljava temeljne prometne funkcije, ne može se nastaviti razvoj industrijske funkcije luka.

### **4.3. SUDIONICI U LUČKOM POSLOVANJU**

Postoje brojni sudionici u lučkom poslovanju, a kvalitetna usluga se postiže koordiniranim poslovanjem svih uključenih sudionika.

Prikaz 3 definira usluge broda u luci koje se dijele na prometne organizacije, dopunske usluge, provedbu, informacije i navigacijsku potporu.



**Prikaz 3: Usluge brodu u luci**

Izvor: Izrada autora rada prema Alderton, M.P., *Port Management and operations*, LLP, London, Hong Kong, 1999., str. 125

Prometne organizacije uključuju lučku upravu i carinu. Dopunske usluge odnose se na kontrolu zagađenja, meteorološku i navigacijsku info-službu te hitne službe, dok se provedba odnosi na brodove, brodarske organizacije i agente te državnu lučku kontrolu. Informacije se dobivaju od kontrole zagađenja, pilota i remorkera, a navigacijska potpora od medicinske pomoći i privezivača.

Brodar mora najaviti dolazak broda u luku te dostaviti sve potrebne informacije i podatke o teretu koji se prevozi, odnosno ukrcava ili iskrcava. Špediter je onaj sudionik koji stupa u kontakt s agentom brodaru te traži sve potrebne informacije vezane uz prihvata ili predaju terete. Prije samog ulaska broda u luku, špediter mora obavijestiti lučko poduzeće o vremenu dolaska broda, kako bi se osigurao potrebni lučki kapacitet. Dolaskom broda u luku, zapovjednik broda daje obavijest lučkoj kapetaniji i primatelja, dok se brod prijavljuje nadležnoj carini. Na brod koji je došao u luku ulaze službena tijela uprave koja rade kontrolu i donose potrebne dokumente radi provođenja nužnih lučkih operacija. Nadalje, brodar naručuje dispozicijom lučkom poduzeću ukrcaj ili iskrcaj terete sa skladištenjem ili bez njega. Prilikom ukrcavanja ili iskrcavanja terete, radi se količinska

kontrola terete te se bilježe svi potencijalni nedostaci, dok se prilikom isplovljenja broda iz luke, traži odobrenje lučke kapetanije te naručuje pilot tegljač ili privezivač<sup>35</sup>.

Kesić i Jugović u svom radu navode da su, prilikom dolaska, boravka i odlaska broda u luku i iz luke, uključene sljedeće kategorije sudionika<sup>36</sup>:

- tijela uprave orijentirana na lučki transport i
- privredni subjekti fokusirani na privredne djelatnosti.

**Tablica 2: Sudionici u lučkom poslovanju**

<b>TIJELA UPRAVE</b>	<b>PRIVREDNI SUBJEKTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lučka kapetanija</li> <li>○ Carinica</li> <li>○ Stanica policije za granične poslove i poslove na moru</li> <li>○ Sanitarni inspektorat</li> <li>○ Pogranična stanica za zaštitu bilja</li> <li>○ Pogranična veterinarska stanica</li> <li>○ Inspekcija rada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lučko-prekrcajno poduzeće</li> <li>○ Brodar</li> <li>○ Pilotske službe i službe tegljenja</li> <li>○ Brodski agent</li> <li>○ Špediter</li> <li>○ Kontrolne organizacije</li> <li>○ Željeznički i cestovni prijevoznici</li> <li>○ Piloti, brodari lučkih tegljača i uslužnih plovnih objekata</li> <li>○ Servisne organizacije za održavanje lučkih postrojenja</li> <li>○ Ostala uslužna poduzeća za pružanje usluga robi, putnicima i brodovima</li> </ul>

Izvor: Izrada autora rada prema Kesić, B., Jugović, A., *Menadžment pomorsko-putničkih luka*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2006

Tablica 2 prikazuje sudionike u lučkom poslovanju koji se dijele na tijela uprave i privredne subjekte.

#### **4.4. ORGANIZACIJE RADA U LUKAMA**

Lučko poslovanje moguće je podijeliti u dvije kategorije, a to su lučko poduzeće i naručitelj. Lučko poduzeće predstavlja organizaciju koja izvršava i usklađuje jednu ili više prekrcajno-prijevoznih operacija u gospodarske svrhe te joj je to temeljna djelatnost. Smatra se nositeljem aktivnosti lučkih usluga. Nadalje, lučke usluge odnose se na aktivnosti koje se izvršavaju u gospodarske svrhe za potrebe naručitelja. Lučke usluge se dijele na osnovne lučke usluge koje obuhvaćaju davanje veza, ukrcaj ili iskrcaj te slaganje

<sup>35</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 231

<sup>36</sup> Kesić, B., Jugović, A., *Menadžment pomorsko-putničkih luka*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.

tereta, ali i na sporedne lučke usluge koje se odnose na peljarenje, tegljenje, skladištenje, mjerenje, brojenje, sortiranje tereta, administrativne usluge i ostalo.

Prema Zakonu o pomorskom dobru i morskim lukama<sup>37</sup>, lučke djelatnosti u lukama otvorenim za javni promet su:

- „privez i odvez brodova, jahti, ribarskih, sportskih i drugih brodica i plutajućih objekata
- ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, prijenos i skladištenje roba i drugih materijala
- prihvat i usmjeravanje vozila u svrhu ukrcaja ili iskrcaja vozila s uređenih lučkih površina
- ukrcaj i iskrcaj putnika uz upotrebu lučke prekrcajne opreme
- ostale gospodarske djelatnosti koje su u funkciji razvoja pomorskog prometa i djelatnosti“.

Naručitelj lučke usluge može biti fizička ili pravna osoba koja ima potpisan ugovor o lučkom poslu s lučkim poduzećem, a oni mogu biti špediteri ili agenti. Obveza lučkog poduzeća je izvršiti ugovorene poslove, dok se dužnost naručitelja odnosi na plaćanje lučke naknade<sup>38</sup>.

Nadalje, teret u lukama smatra se temeljnim predmetom lučke usluge, a dijeli se u tri glavne kategorije<sup>39</sup>:

1. generalni teret
2. rasuti teret
3. tekući i plinoviti teret.

Dok se prema pravcima kretanja lučkog prometa, teret dijeli u dvije kategorije, a to su:

1. domaći teret – potječe iz nacionalne vanjskotrgovinske razmjene te ovisi isključivo o razini gospodarskog razvoja matične zemlje
2. tranzitni teret – teret susjednih država u zaleđu, koje svoju uvoznu ili izvoznu robu prekrcajavu u odnosnoj luci.

Prometno-tehnološki procesi u lukama potječu iz temeljne lučke djelatnosti, odnosno s pogleda osiguranja transporta robe s kopnenog prijevoznog sredstva na brod i obrnuto, odnosno prekrcaj tereta i skladištenje. Prekrcaj tereta odvija se kroz ukrcaj i iskrcaj tereta,

---

<sup>37</sup> Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama, NN 158/03, 100/04, 141/06, 38/09, 123/11, 56/16, 98/19, čl. 65

<sup>38</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 235

<sup>39</sup> Ibidem., Kesić, 2003., str. 150

dok se ukrcaj tereta odvija putem dovođenja tereta do veze, prijenosa od obale do brodskih skladišta te slaganja tereta u brodska skladišta.

Rukovanje iskrcaja tereta odvija se na sljedeće načine<sup>40</sup>:

1. indirektan način – skladištenje tereta odvija se u lučkim skladištima te se otprema cestovnim ili željezničkim prijevoznim sredstvima
2. poludirektan način – privremeno odlaganje tereta na obali, s obzirom da kopnena prijevozna sredstva nisu spremna za preuzimanje tereta
3. direktan način – izravno iskrcavanje tereta na cestovna ili željeznička prijevozna sredstva.

Također na prometno-tehnološki proces u lukama utječu različiti čimbenici, a najvažniji od njih su<sup>41</sup>:

- promet brodova u luci – veličina luke, veličina prekrcajno-skladišnih kapaciteta, tehnologije i organizacije rada u lukama, specijaliziranost luka
- obrt brodova u luci – vrijeme čekanja (vrijeme od ulaska broda na sidrište do priveza uz obalu) i vrijeme opsluživanja (vrijeme koje brod provede na vezu tijekom obavljanja prekrcajnih aktivnosti)
- produktivnost veza – kvaliteta lučke usluge korisnicima
- radna snaga – broj radne snage koja obavlja prometno-tehnološki proces u lukama
- prekrcajni sustav – stupanj korištenja mehanizacije ovisi o usklađenosti veličine prometa i dostupnih prekrcajnih aktivnosti, zaposlenosti luke i ostalom.

#### **4.5. OPERATIVNO PLANIRANJE ILI KOORDINACIJA**

Dnevno operativno planiranje uključuje plan preuzimanja radova i raspored radne snage te sredstava za obavljanje predmetnih radova<sup>42</sup>. Dnevno operativno planiranje odvija se na dnevnoj bazi shodno potrebama luke, a intenzitet lučkih usluga se kontinuirano mijenja. S obzirom da se lučke usluge razlikuju, potrebno je kontinuirano praćenje zahtjeva luka i preuzimanje poslova. Adekvatnim operativnim planiranjem i praćenjem, moguće je postići maksimalno iskorištenje obala, implementirane mehanizacije te ljudskih resursa.

Slijedi da se dnevnim operativnim planiranjem izvršenja lučkih usluga određuju i koordiniraju specifični zadaci određenim organizacijskim jedinicama. Svi zahtjevi

<sup>40</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 237

<sup>41</sup> Op.cit., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 237

<sup>42</sup> Lučka uprava Rijeka, *Lučke uzance Luke Rijeka*, Rijeka, 2001.

prikupljaju se na jedno mjesto, gdje se radi usklađenje zahtjeva komitenata s mogućnostima luke, kao i koordinacija aktivnosti i poslovanja svih sudionika prometno-tehnološkog procesa luke. Svi ranije spomenuti sudionici u lučkom poslovanju sastaju se svaki dan kako bi odredili prioritete poslove. Osim toga dnevnim operativnim planiranjem ili koordinacijom specificiraju se sljedeće stavke – vez za pojedini brod, prihvaćanje obveze luke da obavlja određene poslove u točno određeno vrijeme, obveza željeznice da u točno određeno mjesto i vrijeme postavi potreban broj vagona, i tako dalje. No, isto tako dnevni operativni plan treba istaknuti plan prometa robe, plan kapaciteta obala i prihvaćanja brodova, plan skladišnog prostora, plan vagona, plan mehanizacije i radne snage.

#### **4.6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA LUČKOG PODUZEĆA**

Organizacijska struktura lučkog poduzeća određuje se radi mogućnosti smanjenja interne i eksterne neizvjesnosti, osposobljavanja poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagođavanje utjecajima okoline te osiguranja efikasne koordinacije svih aktivnosti<sup>43</sup>.

Nadležne osobe i uprava lučkog poduzeća trebaju odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu, odnosno onu organizacijsku strukturu koja se slaže sa strategijom i ciljevima lučkog poduzeća. U lukama se najčešće javljaju tri kategorije organizacijske strukture, a to su<sup>44</sup>:

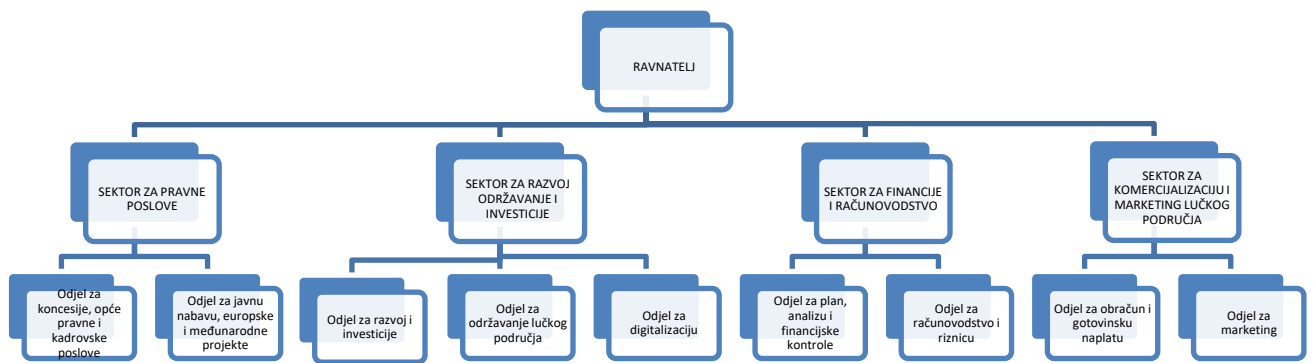
1. funkcijska organizacijska struktura
2. divizijska organizacijska struktura – produktivna, teritorijalna, potrošačka
3. matrična organizacijska struktura.

---

<sup>43</sup> Reichert, A.P., *Logistics organization structures and corporate strategy*, Massachusetts institute of technology, 1997., str. 22

<sup>44</sup> Jugović, A., *Organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka*, Pomorstvo, Journal of Maritime Studies, god. 17, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 185-187





#### Prikaz 4: Funkcijska organizacijska struktura Lučke uprave Ploče

Izvor: Izrada autora rada prema Lučka uprava Ploče, <https://www.ppa.hr/hr/organizacijska-struktura/> (12.09.2022.)

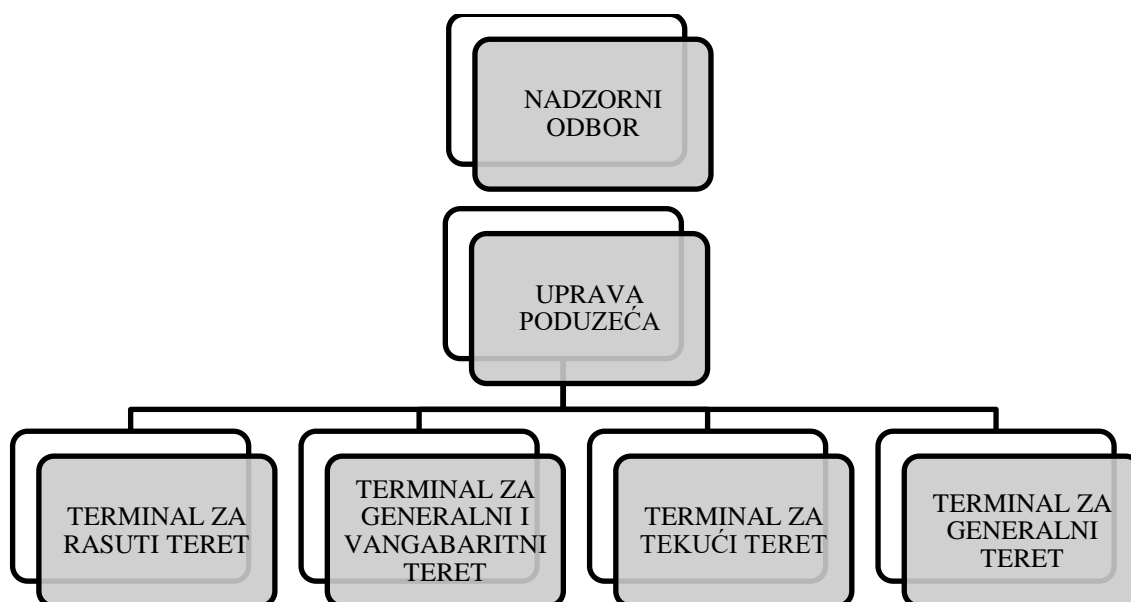
Funkcijska organizacijska struktura vrši podjelu rada te grupiranje i povezivanje poslova u poduzeću prema točno određenim pozicijama. Prikaz 4 prikazuje organizacijsku strukturu Lučke uprave Ploče koja se može izmijeniti u drugi organizacijski oblik, ako se za to ukaže potreba. Vrhovno tijelo Lučke uprave Ploče je sam ravnatelj, koji se sastoji od ravnateljskog ureda i samostane službe za pomorski promet, sigurnosnu zaštitu luke i zaštitu okoliša.. Ispod ravnatelja nalaze se 4 sektora, a to su sektor za pravne poslove, sektor za komercijalizaciju i marketing lučkog područja, sektor za financije i računovodstvo, kao i sektor za razvoj, održavanje i investicije. Oni su svi zaslužni za obavljanje djelatnosti na području Lučke uprave Ploče.

Postoje brojne prednosti i nedostaci navedene organizacijske strukture. Prednosti se odnose na logičnost, potvrđenost drugim primjenom, jednostavnost i manje troškove. Navedena organizacijska struktura potiče specijalizaciju po pojedinim funkcijama, a iz tog razloga je i korisna. Dok se nedostaci ogledaju u sporom investiranju i prilagođavanju promjenama u internom i eksternom okruženju, smanjenju značenja ciljeva poduzeća, prevelikoj specijalizaciji i uskom krugu ključnih ljudi<sup>45</sup>. U slučaju podjele funkcijskih odjela na više grana, dolazi do teške međusobne suradnje, ali i konflikata.

Divizijska organizacijska struktura nastaje kao „posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca,

<sup>45</sup> Jugović, A., *Upravljanje morskim lukama*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2012., str. 113

nužno primorana mijenjati staru, tradicionalnu funkcijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije<sup>46</sup>. Dok se divizijska organizacijska struktura u lukama definira kao raspodjela poslova i zadataka u poduzeću, na temelju povezivanja srodnih poslova te formiranja nižih organizacijskih jedinica.



### **Prikaz 5: Teritorijalna organizacijska struktura morske luke Zadar**

Izvor: Izrada autora rada prema Lučka uprava Zadar, <https://www.port-authority-zadar.hr/> (12.09.2022.)

Prikaz 5 objašnjava teritorijalnu divizijsku organizacijsku strukturu morske luke Zadar koja omogućuje prijenos odgovornosti na nižu razinu, stavlja lokalna tržišta u fokus, osigurava veću razinu koordinacije u regiji, veće iskorištavanje ekonomije lokalnih akcija, efikasnu komunikaciju s lokalnim partnerima i ostalim dionicima te pruža adekvatniju obuku i razvoj menadžera<sup>47</sup>.

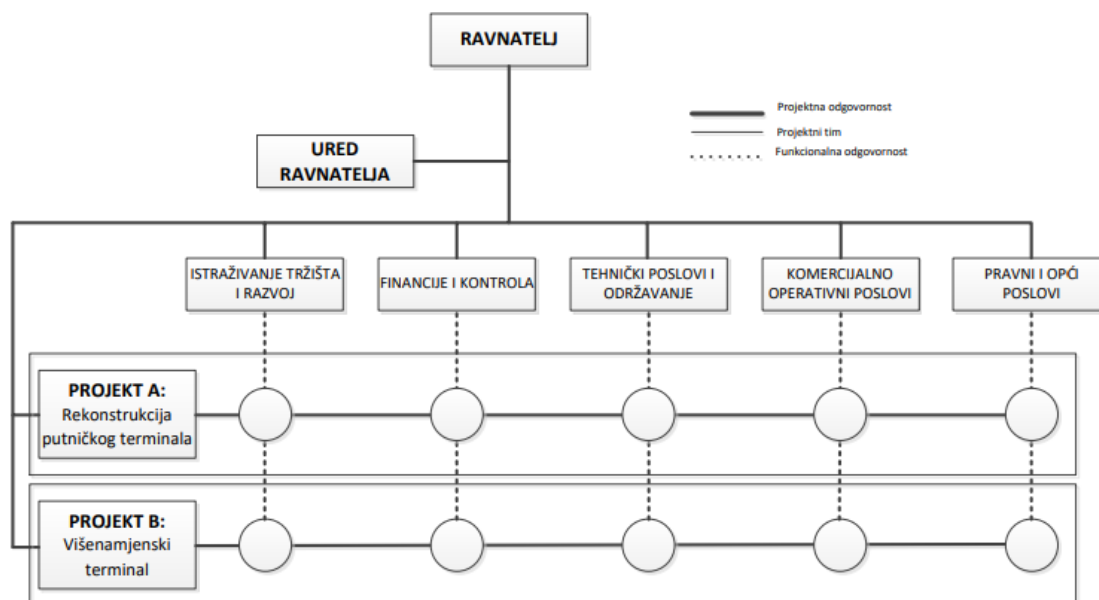
Matrična organizacijska struktura odnosi se na tradicionalnu podjelu na organizacijske jedinice, kao i upravljanje i vođenje projektom. U svakom organizacijskoj jedinici formiraju se timovi ljudi koji će raditi na određenom zadatku ili projektu<sup>48</sup>. Slijedi da lučka poduzeća koriste matričnu organizacijsku strukturu iz sljedećih razloga<sup>49</sup>:

<sup>46</sup> Novak, M., Sikavica, P., *Poslovna strategija*, Informator, Zagreb, 1992., str. 118

<sup>47</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 245

<sup>48</sup> Žugaj, M., *Oblikovanje organizacije*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2001., str. 11

1. zbog daljnjeg izvršavanja svakodnevnih zadataka te brzog i efikasnog odgovora na promjene u internoj i eksternoj okolini te
2. efikasne uporabe stručnosti i znanja članova organizacije u rješavanju tekućih problema.



### **Prikaz 6: Matrična organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka**

Izvor: Izrada autora rada prema Jugović, A., *Upravljanje morskim lukama*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2012.

Matrična organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka (prikaz 6) prikazuje kako postoji podjela zaposlenika na temelju grupiranja poslova prema specijaliziranim organizacijskim jedinicama, odnosno radnim grupama. U vertikalnom smjeru odvijaju se ovlaštenja i odgovornosti, dok se u horizontalnom smjeru odvija upravljanje i vođenje projektom. Ravnatelj lučke uprave je odgovorna osoba koja ima potpuno ovlaštenje i odgovornost, dok su voditelji projekata osobe koje mu direktno odgovaraju. Članovi projektnih timova su zaposlenici iz reda specijaliziranih funkcionalnih jedinica ili vanjski suradnici, a odabire i voditelj projekta, uz odobrenje ravnatelja lučke uprave. Voditelj je osoba koja je zadužena za upravljanje i vođenje projektom te je odgovoran Uredu ravnatelja koji ima uvid u napredak projekta, rezultate i kontrolu navedenog.

<sup>49</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 247

Prednosti koje proizlaze iz prethodno navedene organizacijske strukture su jasni ciljevi projekta, široki raspon komunikacijskih kanala, uvid zaposlenike u rezultate rada i samog projekta, lako zatvaranje projekata. Dok se nedostaci odnose na veću razinu potencijalnih sukoba i konflikata, dualna odgovornost članova, sukob interesa, sporije odlučivanje, veći troškovi radi dvostrukog menadžmenta i ostalo<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Ibidem., Jugović, A., 2012., str. 118

## 5. ZADACI I SVOJSTVA LUČKIH MENADŽERA

Predmetno poglavlje definira zadatke i svojstva lučkog menadžera te menadžerske vještine. Objašnjava kako je motivacija čimbenik za uspješno upravljanje, dok se adekvatnim planiranjem mogu razviti investicije i lučki kapaciteti. Posljednja i jedna od najvažnijih odrednica uspješnog lučkog menadžera su zapošljavanje i planiranje razvoja ljudskih potencijala.

Menadžment i njegova uloga imaju poseban značaj u pomorskoj djelatnosti jer se opisuju i definiraju upravljački i izvršni menadžment, organizacijsko funkcioniranje menadžmenta, kao i povezanost svih organizacijskih jedinica<sup>51</sup>. Nadalje, menadžment je disciplina kojom se usmjerava na „sistemske pristup definiranju, upravljanju i razmjeni informacijskog vlasništva tvrtke“<sup>52</sup>.

Temeljni cilj menadžerskog načina upravljanja je prijenos znanja i informacija do lučke organizacije, a taj način upravljanja predstavlja upravljanje ukupnim znanjem kao poslovnim izvorom.

### 5.1. ZADACI LUČKOG MENADŽERA

Učinkovito upravljanje odnosi se na to u kojoj mjeri menadžeri postižu svoje ciljeve uz pomoć organizacijskih resursa. Učinkoviti menadžeri odgovorni su za obavljanje određenih ključnih funkcija, kao što su postavljanje ciljeva i rokova za svoje zaposlenike, izradu financijskih prognoza, organiziranje rada na učinkovit način, koordiniranje i razumno korištenje organizacijskih resursa, kontroliranje organizacijske aktivnosti i pomaganje u poboljšanju učinkovitosti zaposlenika<sup>53</sup>.

Luke su prepune aktivnosti s nizom različitih zadataka koji se poduzimaju u bilo koje vrijeme, često 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. Osim poslova ukrcaja i iskrcaja brodova – aktivnosti koja sama po sebi uključuje veliku organizaciju – tu je i razmještaj skladištenja tereta, organiziranje tegljača, ispunjavanje propisa i određivanje rasporeda pristajanja. Upravljanje dobiti i gubitkom poslovanja je također od velike važnosti, kao i veliki broj ljudi zaposlenih u ovom prometnom poslovnom okruženju.

---

<sup>51</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 17

<sup>52</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 18

<sup>53</sup> London School of Business and Finance, *The Golden Rules of Effective Management*, <https://www.lsbf.org.uk/blog/opinion-features/the-golden-rules-of-effective-management> (12.09.2022.)

Lučki menadžer obično nadzire i koordinira sve te aktivnosti u jednoj luci ili ponekad čak i u više luka. U drugim lukama može se očekivati da ti isti upravitelji preuzmu odgovornost za samo jedan aspekt lučkog poslovanja, kao što su logistika ili prodaja.

Također uspješni menadžeri pomažu svojim zaposlenicima u efikasnom postizanju ciljeva, što također pomaže organizaciji u postizanju općih ciljeva. Učinkovit menadžerski pristup pomaže u postizanju ciljeva i vizije koje je organizacija postavila, poticanju zaposlenika na kreativnost, poboljšanju odgovornosti zaposlenika u pogledu njihovih uloga i odgovornosti te pružanju mogućnosti zaposlenicima za učenje i razvoj novih vještina.

Posao menadžera je efikasno upravljanje i rad sa zaposlenicima i ostalim dionicima poslovnog procesa, odnosno kontinuirano motiviranje na postizanje bolje radne učinkovitosti te postizanje poslovnih i financijskih rezultata. Slijedi da menadžerski stil definira način kako pronaći adekvatne i kvalitetne ljudske resurse, stvoriti pozitivnu radnu atmosferu i motivaciju te usmjeriti ljudske resurse na obavljanje poslova na najbolji mogući način. Osim definiranja i raspodjele zadataka i poslova, kreiranja poslovnog procesa za izvršenje radnih zadataka, kontrole svakodnevnih aktivnosti, menadžeri stvaraju radnu okolinu i kreiraju kulturu organizacije koja motivira zaposlenike na usavršavanje i razvoj znanja i vještina za maksimalno iskorištenje njihovog potencijala.

Nadalje, pojavljuje se potreba za razvojem sustava motiviranja u lučkim poduzećima, s ciljem uvažavanja različitih potreba i sustava zadovoljavanja te poticanja na široki spektar ponašanja, na temelju čega se definira efikasnost i produktivnost poduzeća.

### **5.1.1. Vrhovni menadžment**

Izvršni menadžeri u organizaciji pripadaju vrhovnom menadžmentu. Vrhovni menadžment odgovoran je za cijelo poduzeće, odnosno organizaciju. Smatra se kako je najvažniji zadatak generalnog menadžera definiranje i postavljanje ciljeva organizacije.

Vrhovni menadžment kontinuirano je uključen u određivanje strategije organizacije, a osim definiranja ciljeva, mora imati stratešku viziju za pojedini posao. Ova razina menadžmenta odgovorna je za oblikovanje radne okoline, raspoređivanje sredstava, razvijanje menadžera na nižim razinama, izgradnju organizacije te nadgledanje poslovanja.

Vrhovni menadžeri uključuju predsjedavajućeg upravnog odbora, predsjednika ili direktora, glavnog izvršnog direktora, glavnog operativnog direktora i podpredsjednika<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Predsjednik uprave je osoba koja izdaje naredbe, definira misiju i viziju poduzeća i određuje smjer u kojem će poduzeće poslovati u budućnosti. Predsjednik uprave kreira dugoročne planove kojima stvara širu sliku o poslovanju i radu zaposlenika na svim razinama u poduzeću. Nužno je posjedovanje širokog spektra sposobnosti, poput interpersonalnih, tehničkih, organizacijskih, financijskih, voditeljskih i ostalih, koje se isprepliću u svakodnevnom poslovanju i na različitim razinama menadžmenta. Njegova dužnost je svakodnevno praćenje i nadzor rada svih zaposlenika i svih odjela u poduzeću, a isto tako i davanje prijedloga za njihovo poboljšanje i unaprjeđenje.

Kontinuirana edukacija i usavršavanje nude mu mogućnost da bude u toku sa stalnim tehnoloških, financijskim i zakonskim promjenama. Dok mu konceptualne vještine pružaju bolje razumijevanje poslovnog sustava.

Top menadžment kao najviši rang menadžmenta u nekom poduzeću zahtjeva visoku razinu socijalnog znanja i vještina, kao i razvijanje dobrog međuljudskog odnosa. Tu spadaju vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada, uspješnu komunikaciju, a možda i najbitnije stvaranje pozitivnog radnog ozračja.

Nadalje, to je reprezentativna osoba koja ulijeva povjerenje svim dionicima u internoj i eksternoj okolini poduzeća. Traženje i analiza partnera, njihovo investiranje u dugoročni razvoj, kontaktiranje stranih ulagača te sklapanje ugovora s financijskim institucijama, neki su od najvažnijih poslova koje obavlja. Predsjednik uprave također ovjerava ugovore, održava komunikaciju s ostalim menadžerima poduzeća i prati izvješća o radu na dnevnoj razini. Osim što izvršava komunikaciju sa svim zaposlenicima, partnerima i suradnicima, nastoji održati zamjetnu razinu motivacije koja utječe na efikasnije obavljanje radnih zadataka i poslova, smanjenje vremenskog perioda za izvršenje istih, bolju suradnju među uključenim dionicima, zdravu poslovnu kulturu i slično.

Tehničke vještine predsjednika uprave lučkog poduzeća uključuju izvrsno poznavanje procesa rada lučkih djelatnosti, dugoročno planiranje razvoja luke te nabave potrebnih sredstava lučke mehanizacije, kao što su mobilne dizalice, viljuškari, utovarivači i druga sredstva lučke mehanizacije koja se koriste prilikom ukrcaja i iskrcaja terete. Prije procesa nabave tehničkih sredstava, predsjednik uprave izvršava komunikaciju sa srednjim menadžmentom operativno tehničkog sektora i sektora održavanja. Također vodi brigu o dostupnim ljudskim resursima za rukovanje i potencijalne popravke navedenih sredstava.

### 5.1.2. Srednji menadžment

Odgovornost srednjeg menadžmenta odnosi se na poslovne jedinice i glavne odjele poduzeća. Ova razina menadžmenta odgovorna je za implementaciju strategije i politike definirane od strane vrhovnog menadžmenta. Srednji menadžment orijentiran je na kratkoročne planove kojima želi složiti kvalitetan i produktivan tim zaposlenika te efikasno rješavanje potencijalnih problema. Voditelji odjela za razvoj, menadžeri u tvornicama i voditelji odjela za financije, najbolji su primjer srednjeg menadžmenta<sup>55</sup>. Srednji menadžment ima specifičnu ulogu i položaj, osim toga nosi trostruku ulogu podređenih i ravnopravnih kolega te nadređenih menadžera. U usporedbi s vrhovnim menadžmentom nose ulogu podređenih, dok su nadređeni zaposlenicima s kojima upravljaju, dok se prema ostalim menadžerima na srednjoj razini odnose se kao ravnopravne kolege. Zaključuje se kako srednji menadžment mora efikasno nositi tri uloge jer je u isto vrijeme i trener i igrač<sup>56</sup>.

Tehnička i operativna služba su glavni dijelovi operativno tehničkog sektora. Nadzor, kontrolu, izvršenje mjesečnog plana otpreme i dopreme robe vrši direktor operativno tehničkog sektora. Sektor se sastoji od odjela za lučke radnike, odjela za unutrašnji transport i odjela za mehanizaciju obale.

Uloga operativno-tehničkog direktora je također vršenje prihvata brodova, ukrcaj i iskrcaj u zadanom vremenskom okviru. Uz pripremu rada, određuje i prioritete priveza, dok sa tehnološkim odjelom, tehničkim i operativno-tehničkim sektorom rukovoditeljima teške obalne mehanizacije i unutrašnjih transporta te skladišnom službom organizira proces rada na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj razini. Nadalje, analizira i kontrolira broj ljudskih potencijala te dostupnoj lakoj i teškoj mehanizaciji. Potpisuje račune obavljenih poslova komitenata, komunicira sa skladišnom službom kako bi zbrinuo dospjelu robu i kvalitetnu otpremu<sup>57</sup>.

Jedan od svakodnevnih zadataka direktora operativno tehničkog sektora je praćenje stanja aktivnih lučkih objekata, odnosno stanja silosa, skladišta i ostalih prostora koji se koriste za skladištenje terete. Cilj praćenja stanja je kvalitetnije upravljanje i zbrinjavanje terete koji se otprema i doprema. Za kvalitetnije obavljanje poslovanja, potrebno je kontinuirano obrazovati ljudske potencijale, poticati ih na stručno usavršavanje i raditi

---

<sup>55</sup> Ibidem., Buble, 2006.

<sup>56</sup> Ibidem., Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008.

<sup>57</sup> Robbins, S. P., Coulter, M., *Management*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2006., str. 438- 439



raspored rada prema njihovom potencijalu. U svrhu obavljanja efikasne i kvalitetne komunikacije s carinom, agentima i špediterima, te postizanje radne učinkovitosti, direktor rješava postojeće i potencijalne probleme koji se javljaju u internom i eksternom okruženju poduzeća tijekom otpreme i dopreme terete.

Ostali zadaci direktora operativno-tehničkog sektora odnosi se dogovaranje prioriteta popravaka lučke mehanizacije prema financijskim mogućnostima sa odjelom održavanja. Nadalje, u suradnji sa ostalim direktorima poduzeća analizira da li je prodajna strategija efikasna u zadnjem vremenskom periodu te da li je poduzeće i dalje konkurentno na tržištu. Bitna stavka je pripremanje samog budžeta za određene odjele s kojim se kasnije mogu predložiti mogućnosti nekih promjena koje bi uvelike unapredile tarifnu politiku s tarifnim politikama drugih luka.

U svom radu treba poštovati zakone i propise u segmentu poslovanja te efikasno izvršavati komunikaciju s odjelom komercijale o dospijeću roba na godišnjoj, polugodišnjoj, tromjesečnoj, mjesečnoj i tjednoj razini. Osim navedenog, provodi pripremu i organizaciju ljudskih i tehničkih resursa unutar odjela u kojem radi, a istovremeno potiče direktan i indirektan razvoj luke i ljudskih potencijala čija su znanja i vještine okosnica uspješnog poslovanja<sup>58</sup>.

Osnovni zadaci menadžmenta ljudskih potencijala su<sup>59</sup>:

- strategijski menadžment ljudskih potencijala
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenika
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- kadrovanje, selekcija, uvođenje i raspoređivanje ljudskih potencijala
- praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti i učinkovitosti
- motiviranje i nagrađivanje zaposlenika
- obrazovanje i razvoj zaposlenika
- kreiranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture
- socijalna i zdravstvena zaštita
- radni odnosi te
- ostale usluge koje se pružaju zaposlenicima.

Vještina koja se uči i stječe te usavršava praksom i iskustvom, a smatra se sposobnosti prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike i niže razine menadžmenta je vještina

---

<sup>58</sup> Op.cit., Robbins, S. P., Coulter, M., 2006., str. 438- 439

<sup>59</sup> Ibidem., Robbins, S. P., Coulter, M., 2006., str. 596

delegiranja. Zato je vještina delegiranja mogućnost izvršenja zadataka uz pomoć drugih zaposlenika, suradnika i ostalih sudionika poslovanja, a način delegiranja radi razliku između dobrog i lošeg menadžera.

### 5.1.3. Niži menadžment

Niži menadžment je prva razina menadžmenta, a menadžeri na ovoj razini su u neposrednom kontaktu s izvršiteljima. Niži menadžment definiran je karakterističnim poslovima, obvezama i odgovornostima, među kojima prevladavaju operativni zadaci.

U niži menadžment uključuju se sljedeći rukovoditelji:

- rukovoditelj terminala
- rukovoditelj investicijskog odjela
- rukovoditelj operativnih poslova
- rukovoditelj tehničke službe
- rukovoditelj financijskog sektora
- rukovoditelj komercijalnog sektora

Menadžeri navedene razine imaju mogućnost najpreciznije definirati postojeće i potencijalne probleme s kojima se poduzeće suočava na dnevnoj razini, zato što direktno nadgledaju ljudske potencijale koji izvršavaju operativne poslove. Zadaća nižeg menadžmenta je koordinacija rada zaposlenika koji izvršavaju operativne poslove, odnosno zaposlenika u proizvodnji proizvoda ili usluga ili u nekoj drugoj poslovnoj funkciji, ali su direktno odgovorni za rezultate svoje organizacijske jedinice.

Menadžeri niže razine provode nadzor izrade finalnog proizvoda ili usluge. Za navedeno im je potreban široki spektar znanja iz područja računovodstva i financija, ekonomije, informacijsko komunikacijskih tehnologija, zaštite na radu, održavanja mehanizacije i sličnoga. Rukovoditelji su nadređeni velikom broju ljudskog potencijala, što znači da moraju imati razvijene rukovoditeljske vještine. Također im je potrebno znanje za prezentaciju informacija od strane viših razina menadžmenta jer se smatraju takozvanim amortizerima između srednje i najviše razine menadžmenta<sup>60</sup>.

Nadalje, niži menadžment odnosi se i na nadzornike i menadžere ureda, koji su fokusirani na kratkoročne planove i obavljanje zadataka na dnevnoj razini<sup>61</sup>. Ova razina

---

<sup>60</sup> Ibidem., Bahtijarević – Šiber, F., 1991., str. 233

<sup>61</sup> Op.cit., Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008.

menadžmenta razlikuje se po načinu donošenja odluka i rješavanju problema. Sa specifičnim odlukama i problemima, dolazi do određene razine odgovornosti, zato najveću odgovornost nosi vrhovni menadžment.

Većinu radnog vremena, niži menadžment troši na sastanke i komunikaciju. Nadalje, njihov zadatak je prikupljanje informacija i analiza eksternih prijetnji, kako bi se konkretne informacije prenijele podređenim zaposlenicima te održali ključni kontakti u poduzeću. Najvažnije odluke donesene su od strane najviše razine menadžmenta, s obzirom da izvršavaju kompleksne zadatke i donose visok stupanj odgovornosti, stoga su i najbolje plaćeni.

Bez obzira na razinu menadžmenta, svi menadžeri teže zajedničkom ostvarenju organizacijskih, poslovnih i financijskih rezultata. Zaključuje se kako je najbitniji doprinos poduzeću, ispunjenje zadanih uloga te efikasno obavljanje poslovanja.

## 5.2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Menadžerske vještine su sposobnost menadžera da adekvatnim izborom i upotrebom odgovarajućih sredstava i metoda provodi specifične aktivnosti koje su usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća<sup>62</sup>.

Menadžerske vještine mogu se definirati kao određeni atributi ili sposobnosti koje bi menadžer trebao posjedovati radi ispunjenja određenih zadataka u organizaciji. Oni uključuju sposobnost izvršavanja dužnosti u organizaciji, izbjegavajući krizne situacije i brzo rješavajući probleme kada se oni pojave. Mogu se razviti učenjem i praktičnim iskustvom, a pomažu menadžerima u povezivanju sa suradnicima i upravljanju sa zaposlenicima, što omogućuje efikasno izvršavanje aktivnosti u organizaciji<sup>63</sup>.

Efikasno i produktivno obavljanje zadataka i poslova menadžmenta, moguće je ostvariti uz posjedovanje specifičnih znanja i vještina. Navedeno je potrebno za motiviranje zaposlenika na izvršenje zadataka uz maksimalno iskorištenje kapaciteta, s ciljem ostvarenja željenih strateških i poslovnih rezultata. Kontinuirano obrazovanje i usavršavanje svih zaposlenika, najvažnije je ulaganje koje dovodi do konkurentske prednosti poduzeća.

---

<sup>62</sup> Buble, M., *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 2

<sup>63</sup> CFI, *Management Skills*, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/> (12.09.2022.)

Samim tim obavljanjem zadataka i poslova lučki menadžer stječe i određene odgovornosti. Neke od osnovnih u obavljanju lučkih poslova su:

- vođenje sigurnog, učinkovitog i profitabilnog proizvodnog rad lučkog terminala te upravljanje svim aspektima terminala kako bi se ispunile obveze kupaca i propusnosti
- razvitak i isporuka poslovnih planova za ispunjavanje obveza u lučkom terminalu
- nadgledanje proračuna terminala
- rukovođenje koordinacijom s željezničkim prijevoznicima pri isporuci proizvoda (smanjiti stanke na željeznici)
- upravljanje tegljačem plovila, zamjenom teglenice i kratkoročnim operacijama
- odgovornost za sigurnost i zdravlje u cijelom terminalu, uključujući pravilno rukovanje opasnom robom
- vođenje, razvijanje i provođenje strateškog i operativnog planiranja za objekt lučkog terminala
- povezivanje s dionicima industrije i predstavljanje tvrtke u vanjskim odborima i udrugama
- nadziranje procesa otpreme i upravljanje zalihama osiguravajući da teret stigne na odredište na vrijeme
- nadziranje računalnih automatiziranih sustava kako bi se osiguralo da sva oprema radi, a da se razine proizvodnje zadovoljavaju i održavaju u skladu s ciljevima i ciljevima
- nadgledanje koordinacije i distribucije svih proizvoda kako bi se maksimizirala učinkovitost prostora u lučkom terminalu, ekspedicija utovarnih plovila, zajedno s miješanjem žitarica kako bi se zadovoljili standardi kvalitete uz održavanje najbolje moguće profitne marže

Menadžerske vještine dijele se u dvije skupine, a to su<sup>64</sup>:

1. OSNOVNE MENADŽERSKE VJEŠTINE
2. POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE.

Četiri osnove menadžerske vještine su: konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Op.cit., Buble, 2010., str. 2

<sup>65</sup> Koontz, H., Weihrich, H., *Menadžment*, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 6

### 1. Konceptualne vještine

Odnose se na menadžerovu sposobnost promišljanja, planiranja i procesiranja informacija. S ciljem postizanja uspjeha, menadžer treba proučavati poduzeće kao cjelinu te položaj poduzeća u usporedbi s grupacijom u kojoj se nalazi ili grani djelatnosti u kojoj djeluje. Također mu je nužna sposobnost strategijskog razmišljanja te kontinuirani razvoj konceptualnih vještina za efikasno funkcioniranje vrhovnog menadžmenta<sup>66</sup>.

### 2. Vještine rada s ljudima

Interpersonalne vještine definiraju rad s drugim ljudima i njihovu pomoć. Smatra se kako menadžer mora biti dio tima, a ne individua. Interpersonalne vještine isključivo ovise o osobnosti pojedinca, ali se mogu i unaprijediti komunikacijom s drugim zaposlenicima, sudjelovanjem na projektima, u suradnji s dobavljačima i slično. Menadžer treba imati sposobnost motivacije, komunikacije, rješavanja konflikata te vođenje drugih ljudi. Navedena vještina ključ je uspjeha menadžmenta jer se na taj način potiču zaposlenici i razvija cijela organizacija<sup>67</sup>.

### 3. Tehničke vještine

Tehničke vještine su zaslužne za konkretne zadatke u poduzeću. Menadžer koji posjeduje dobre tehničke vještine ima stečeno znanje, vještine i tehnike potrebne za rješavanje postojećih ili potencijalnih problema koji se javljaju u poslovanju. One se najviše koriste i ističu u nižim razinama menadžmenta jer bez njih je nemoguće imati napredak. Specijalizirana znanja, kompetentna uporaba alata i tehnika za rješavanja problema, sposobnost analiziranja, ali i pravovremeno prepoznavanje problema su neke od glavnih tehničkih vještina.

### 4. Vještine oblikovanja

Vještine oblikovanja odnose se na sposobnosti uočavanja problema u poslovanju i nalaženja rješenja od kojih poduzeće ima koristi. Dužnost menadžera nije samo otkriti problem, već generirati različite pristupe rješavanja problema za različite poslovne situacije. Zato najviše koristi od navedenih vještina ima vrhovni menadžment.

Dok prema američkom psihologu Robertu Katzu, postoje tri osnovne vrste vještina menadžmenta: tehničke vještine, konceptualne vještine i ljudske veštine.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Ibidem., Buble, 2003., str. 11

<sup>67</sup> Ibidem., Buble, 2010., str. 4

<sup>68</sup> Ibidem.

### 1. Tehničke vještine

Katz u tehničke vještine svrstava rukovanje strojevima i softverom, proizvodnim alatima i opremom, kao i vještine potrebne za povećanje prodaje, plasiranje usluga i proizvoda na tržište. On smatra da menadžer sa tehničkim vještinama ima sposobnost i znanje za postizanje svojih ciljeva i povećanje konkurentnosti poduzeća.

### 2. Konceptualne vještine

Uključuje vještine prisutne u smislu znanja i sposobnosti apstraktnog mišljenja i formuliranja ideja. Menadžer je u stanju vidjeti cijeli koncept, analizirati i dijagnosticirati problem te pronaći kreativna rješenja. To pomaže menadžeru da učinkovito predvidi prepreke s kojima se njihov odjel ili poduzeće u cjelini suočava.

### 3. Ljudske ili međuljudske vještine

Ljudske ili međuljudske vještine su vještine koje predstavljaju sposobnost menadžera za interakciju, rad ili učinkovito povezivanje s ljudima. Navedene vještine omogućuju menadžerima da iskoriste ljudski potencijal u poduzeću i motiviraju zaposlenike za bolje rezultate.

Posebne menadžerske vještine dijele se u pet najvažnijih skupina sukladno funkcijama menadžmenta: vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja i vještine kontroliranja.<sup>69</sup>

#### 1. Vještine planiranja

Vještine planiranja odnose se na dijagnozu poslovnog plana, određivanje vizije, misije te ciljeva koje poduzeće treba ostvariti, strategiju kojom se ciljevi ostvaruju, određenje koristi i nedostataka ostvarenjem ciljeva i menadžersko odlučivanje.<sup>70</sup> Buble tvrdi da su za efikasno planiranje potrebne sljedeće vještine menadžera, a to su skeniranje okoline, postavljanje usmjerenja, predviđanje, formuliranje i implementiranje, izrada planova, kreativno rješavanje problema te donošenje odluka.

#### 2. Vještine organiziranja

Menadžer je osoba koja u poduzeću definira način izvršavanja zadataka, određuje odgovornu osobu za pojedini posao, hijerarhiju izvršenja zadataka i projekata te mjesto donošenja odluka u poduzeću. Za efikasno obavljanje zadataka, menadžeri moraju

---

<sup>69</sup> Belić, I., *Menadžerske vještine*, 2011., <http://menadzrske-vjestine.blogspot.com/> (12.09.2022.)

<sup>70</sup> Ibidem., Buble, 2010., str. 7.

posjedovati četiri vještine koje se odnose na dijagnosticiranje organizacije, redizajniranje posla, oblikovanje organizacije te dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture<sup>71</sup>.

### 3. Vještine upravljanja ljudskim potencijalima

Vještine upravljanja ljudskim resursima definiraju raspodjelu uloga i zadataka zaposlenicima te definiraju najefikasniji i najuspješniji način obavljanja navedenog. Za efikasno izvršenje navedenih zadataka, menadžeri trebaju posjedovati vještine koje se odnose na proces regrutiranja, selekcije, podučavanja, procjene individualnih performansi te oblikovanja stimulativnih sustava plaćanja<sup>72</sup>. Vještine koje uspješan vođa posjeduje su vještine motiviranja drugih, delegiranja, komuniciranja, razvoja podređenih te upravljanja promjenama<sup>73</sup>.

### 4. Vještine vođenja

Menadžer je osoba koja uspješno uvjerava i motivira zaposlenike na obavljanje datih zadataka te izvršenje poslovnih akcija. U tom kontekstu, menadžer postaje vođa koji ima jasnu sliku smjera u kojem se njegov tim i poslovanje kreću. Dužnost menadžera je oblikovati efikasne timove zaposlenika, stvoriti određenu razinu motivacije koja ih pokreće na bolju radnu učinkovitost, komunicirati sa zaposlenicima i ostalim uključenim dionicima, upravljati vremenom i resursima te rješavati potencijalne probleme i konflikte koji nastaju tijekom poslovanja.

### 5. Vještine kontroliranja

Kontroliranje se smatra procesom analize i mjerenja ostvarenja željenih ciljeva te poduzimanja korektivnih akcija za njihovo ostvarenje. Zadatak menadžmenta je kontinuirano praćenje izvršavanja organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu te njihovog odstupanja. Za efikasno kontroliranje, menadžer treba posjedovati vještine financijske kontrole, kontrole marketinga, kontrole operacija te kontrole ljudskih resursa<sup>74</sup>.

Postoji širok raspon vještina koje menadžer treba posjedovati za učinkovito i djelotvorno vođenje organizacije. Slijedi šest bitnih menadžerskih vještina koje bi svaki menadžer trebao posjedovati za obavljanje svojih dužnosti: planiranje, komunikacija, donošenje odluka, delegiranje, rješavanje problema i motivacija.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Op.cit., Buble, 2010., str. 7

<sup>72</sup> Ibidem., Buble, 2010., str. 8

<sup>73</sup> Op.cit., Buble, 2010., str. 143

<sup>74</sup> Op.cit., Buble, 2010., str. 8

<sup>75</sup> Op.cit., Buble, 2010., str. 8

## 1. Planiranje

Planiranje je vitalni aspekt unutar organizacije. Odnosi se na sposobnost organiziranja aktivnosti u skladu sa postavljenim smjernicama, a da pritom ostane unutar granica raspoloživih resursa kao što su vrijeme, novac i rad. To je također proces formuliranja niza radnji ili jedne ili više strategija za postizanje zadanih ciljeva ili zadataka s raspoloživim resursima. Proces planiranja uključuje identificiranje i postavljanje ostvarivih ciljeva, razvoj potrebnih strategija i ocrtavanje zadataka i rasporeda o tome kako postići postavljene ciljeve.

## 2. Komunikacija

Posjedovanje izvrsnih komunikacijskih vještina ključno je za menadžera. Može utvrditi koliko se informacije razmjenjuju u cijelom timu, osiguravajući da grupa djeluje kao jedinstvena radna snaga. Koliko dobro menadžer komunicira s ostatkom svog tima također određuje koliko se dobro mogu slijediti zacrtane procedure, koliko se zadaci i aktivnosti mogu dovršiti, a time i koliko će organizacija biti uspješna. Komunikacija uključuje protok informacija unutar organizacije, bilo formalne ili neformalne, usmene ili pisane, okomite ili vodoravne, te olakšava nesmetano funkcioniranje organizacije. Jasno uspostavljeni komunikacijski kanali u organizaciji omogućuju menadžeru da surađuje s timom, sprječava sukobe i rješava probleme po njihovom nastanku. Menadžer s dobrim komunikacijskim vještinama može se dobro povezati sa zaposlenicima i na taj način moći lako postići postavljene ciljeve i zadaće poduzeća.

## 3. Donošenje odluka

Druga važna vještina upravljanja je donošenje odluka. Menadžeri donose brojne odluke, svjesno ili ne, a donošenje odluka ključna je komponenta menadžerova uspjeha. Donošenje ispravnih odluka rezultira uspjehom organizacije, dok loše odluke mogu dovesti do neuspjeha ili loših performansi. Kako bi organizacija djelovala učinkovito, potrebno je donijeti jasne i ispravne odluke. Menadžer mora biti odgovoran za svaku svoju odluku i također biti spreman preuzeti odgovornost za rezultate svojih odluka. Dobar menadžer mora posjedovati vještine odlučivanja, jer mu to često diktira uspjeh u postizanju organizacijskih ciljeva.

## 4. Delegiranje

Delegiranje je još jedna ključna vještina upravljanja. Delegiranje je način prenošenja poslova i/ili ovlaštenja za rad na druge zaposlenike. Uključuje proces dopuštanja da se zadaci menadžera ili zaposlenika preusmjere ili preraspodijele na druge zaposlenike ovisno o trenutnom radnom opterećenju. Menadžer s dobrim vještinama delegiranja sposoban je



učinkovito prenijeti zadatke i dati ovlaštenja pravim zaposlenicima. Kada se delegiranje izvrši učinkovito, pomaže u olakšavanju efikasnog dovršetka zadatka. Delegiranje pomaže menadžeru da izbjegne gubljenje vremena, optimizira produktivnost i osigurava odgovornost zaposlenih. Svaki menadžer mora imati dobre sposobnosti delegiranja za postizanje optimalnih rezultata i potrebnih rezultata produktivnosti.

#### 5. Rješavanje problema

Rješavanje problema je još jedna bitna vještina. Dobar menadžer mora imati sposobnost rješavanja postojećih i potencijalnih problema koji se mogu pojaviti u tipičnom radnom danu. Rješavanje problema u upravljanju uključuje identificiranje određenog problema ili situacije, a zatim pronalaženje najboljeg načina za rješavanje problema te dobivanje najboljeg rješenja. Kad je jasno da menadžer ima velike sposobnosti rješavanja problema, to se razlikuje od ostatka tima i daje podređenima povjerenje u njegove/njene menadžerske sposobnosti.

#### 6. Motivacija

Sposobnost motiviranja još je jedna važna vještina u organizaciji. Motivacija pomaže u postizanju željenog ponašanja ili odgovora zaposlenika ili određenih dionika. Postoje brojne taktike motivacije koje menadžeri mogu koristiti, a odabir pravih može ovisiti o karakteristikama kao što su kultura poduzeća i tima, osobnost tima itd.

### 5.3. MOTIVACIJA – ČIMBENIK EFIKASNOG UPRAVLJANJA

„Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može vidjeti već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ako svjesno obavlja svoj posao“<sup>76</sup>.

„Motivacija je skup stavova i vrijednosti koje utječu na osobu da se ponaša na specifičan i s ciljem određen način“<sup>77</sup>.

Na motivaciju zaposlenika utječu sljedeći čimbenici koji se međusobno isprepliću<sup>78</sup>:

- individualne karakteristike – uključuju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca. Menadžment je svjestan kako svaka osoba ima drugačije stavove i karakteristike, a potreban je njihov doprinos za ostvarenje ciljeva.

<sup>76</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima*, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63, 2013., str. 56

<sup>77</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 329

<sup>78</sup> Ibidem., Buble, M., 2006., str. 494

- karakteristike posla – odnose se na kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i druge attribute posla. Menadžment prilikom raspodjela poslova mora napraviti ravnotežu između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- organizacijske karakteristike – to su pravila i procedure, personalna politika, praksa menadžmenta i sustav nagrađivanja. Navedeno doprinosi efikasnosti i produktivnosti poduzeća, a instrumenti trebaju biti koncipirani s ciljem zadržavanja postojećih zaposlenika.

Materijalna kompenzacija sastoji se od različitih oblika motivacije kako bi se osigurao i poboljšao položaj zaposlenika i financijskih kompenzacija za rad. Prema stupnju izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, postoje dvije vrste financijskih kompenzacija, a to su<sup>79</sup>:

- direktni financijski dobici u novčanom obliku i
- neizravni materijalni dobici koji nisu u novčanom obliku.

**Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika**

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćeni dopusti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi za radne rezultate i dobit</li> <li>- udio u profitu</li> <li>- udio u vlasništvu:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životna i neživotna osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- skrb o djeci</li> </ul>

Izvor: Izrada autora rada prema Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima*, Tehnical journal 7, 1(2013), 56-63, 2013., str. 60

Tablica 3 prikazuje klasifikaciju materijalnih kompenzacija zaposlenika koje se dijele na izravne i neizravne materijalne kompenzacije zaposlenika, na razini pojedinca i poduzeća.

“Kompenzacije se vežu uz ostvarene rezultate rada, dok se određene kompenzacije vežu uz pripadnost poduzeću. Naknade se dijele u tri grupe, a to su plaće, nagrade i

<sup>79</sup> Ibidem., Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., 2013., str. 60

beneficije. Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacije, a osnovica plaće definira se shodno radnim rezultatima i volumenu zaduženja. Stimulativni dio plaće je osnova poticanja i osiguranja optimalnih parametara radnog učinka za zaposlenike i tvrtke. Ona ne može biti samo fokusirana na povećanje rezultata jer s vremenom dolazi do pada kvalitete rada i proizvoda, uz povećanje iznosa troškova. Stimulativna plaća utvrđuje se prema učinku i prema osnovici premije<sup>80</sup>.

Osim stimulativnog dijela plaće postoje dodaci na plaću, a to su dodaci za rad u smjenama, dodaci za rad noću, dodaci za prekovremeni rad, dodaci za povremeno teže uvjete, dodaci za rad na praznike te dodaci za rad na dane tjednog odmora. Također postoje četiri sustava udjela zaposlenih u dobiti koji se smatraju oblikom materijalne motivacije, a to su sustav indirektnog udjela u dobiti, sustav direktnog udjela u dobiti, sustav dioničarstva zaposlenih te sustav štednje zaposlenih<sup>81</sup>.

Nematerijalna nagrada su one nagrade koje nemaju materijalnu ili novčanu vrijednost, ali stvara osjećaj motivacije kod zaposlenika. S obzirom na stvaranje motivacije, dužnost menadžera je kontrolirati interpersonalne odnose poslovnih suradnika na dnevnoj razini. Participacije određuju razinu sudjelovanja ljudskih resursa u segment odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja poduzeća. To je process donošenja odluka te rješavanja potencijalnih i postojećih problema u svakodnevnom poslovanju, s ciljem potizanja efikasnijeg korištenja potencijala i ostvarenja željenih organizacijski ciljeva<sup>82</sup>.

Zaposlenike u tvrtkama moguće je motivirati nematerijalnim oblicima kompenzacije, a to su fleksibilno radno vrijeme, alternativni oblici radnog vremena, priznavanje uspjeha, povratna informacija, organizacijska kultura, motiviranje i samomotiviranje<sup>83</sup>.

U slučaju fleksibilnog radnog vremena, zaposlenici imaju mogućnost samostalnog određivanja najpogodnijeg radnog vremena za obavljanje posla. Zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu; odrediti vrijeme dolaska i odlaska na posao, uz predviđeno radno vrijeme; odrediti obavezno tjedno radno vrijeme, uz mogućnost kraćeg radnog vremena kad je manji volumen posla. Prednosti fleksibilnog radnog vremena su: poboljšanje stavova i morala zaposlenika, smanjenje prometne gužve, povećanje proizvodnosti, smanjenje fluktuacije, dogovaranje obaveza izvan radnog vremena, dok se nedostaci odnose na nedostatak

---

<sup>80</sup> Ibidem., Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., 2013., str. 61

<sup>81</sup> Ibidem., Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., 2013., str. 60-62

<sup>82</sup> Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima*, Tehnical journal 7, 2(2013), 213-219, 2013., str. 216

<sup>83</sup> Ibidem., Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., 2013., str. 217-218

nadzora tijekom radnog dana, nedostupnost ključnih ljudi, problem s dogovaranjem sastanaka, teško planiranje radnog vremena, nemogućnost koordiniranja projekata, problem s evidencijom radnih sati i tako dalje<sup>84</sup>. Slijede drugi alternativni oblici radnog vremena, a jedan od primjera je skraćivanje radnog tjedna na četiri dana po 10 sati ili manje. Alternativnim oblicima radnog vremena smanjuju se troškovi prijevoza i slobodni dani.

#### **5.4. PLAN RAZVOJA INVESTICIJA I LUČKIH KAPACITETA**

Kontinuiranim investiranjem u dostupne kapacitete, luke održavaju svoj status i poziciju na tržištu, a isto tako stvaraju konkurentnu ponudu i usluge. Temeljni razlog investiranja je „potreba za obnovom, zamjenom ili modernizacijom postojećih kapaciteta“<sup>85</sup>.

Jedna od inovacija luke Yokohama u Japanu koja je trenutno jedna od najrazvijenijih u svijetu je ta da su postavili dvije terminalske kamere koje prenose prijenos uživo te omogućuju dispečerima i vozačima kamiona da utvrde prometnu situaciju na terminalu u stvarnom vremenu i da učinkovitije planiraju svoje preuzimanje i odlazak.. To pruža jasan pregled svih zagušenja za sva vrata, a prijenos kamere dostupan je 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu i optimiziran je za gledanje na bilo kojem uređaju, što znači da se kamere mogu gledati i na tabletu ili pametnom telefonu. Modul kamere također prikazuje trenutnu vremensku situaciju na terminalu. Ovo je jedno od brojnih poboljšanja temeljenih na povratnim informacijama korisnika, koja će pomoći da njihov svakodnevni rad na terminalu bude učinkovitij.

Investicijski plan treba se temeljiti i pravdati na tehničko ekonomskoj osnovi, a biti osnova za kreiranje plana razvoja investicija te plana investicija luke za dugoročno razdoblje. Lučki menadžer je osoba koja uključuje plan razvoja investicija i lučkih kapaciteta u godišnji plan za dugoročno poslovanje, a u plan razvoja investicija uključuje<sup>86</sup>:

- plan zamjene postojećih kapaciteta
- plan rekonstrukcije postojećih kapaciteta i
- plan povećanja kapaciteta luke.

---

<sup>84</sup> Op.cit., Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., 2013., str. 217-218

<sup>85</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 223

<sup>86</sup> Op.cit., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 223

„Nadalje, plan investicija nosi sljedeće podatke<sup>87</sup>:

- vrste investicija
- lokaciju investicija
- veličinu investicija u pokazateljima
- rokove provođenja planirane investicije i vremenski okvir investicije
- iznos ulaganja
- rok puštanja u opticaj
- uvjete realizacije investicije
- izvore financiranja te
- uvjete financiranja (rok otplate, kamate i slično).“

„Svaka investicija mora biti ekonomski opravdana, zato je potrebno prije početka investiranja pripremiti svu ekonomsko tehničku dokumentaciju koja se sastoji od dviju studija“<sup>88</sup>:

#### 1. Investicijsko-tehnička dokumentacija

Navedena studija u svom sadržaju ima projekte, nacрте, tehničko-tehnološke opise objekata, tehnološke procese i pojedinu opremu. Također u sklopu dokumentacije, nalaze se i proračuni, troškovnici, opisi i uvjeti za izvođenje investicijskih radova.

#### 2. Investicijski program

Studija se izrađuje prema detaljno dokumentiranoj analizi, prema kojoj su razrađeni svi uvjeti izgradnje investicijskih objekata i kapaciteta te su sadržani svi podaci kojim potvrđuju ekonomsku opravdanost ulaganja. Prema investicijskom programu, donosi se investicijska odluka koja mora obuhvatiti poslovanje koje će biti izvršeno investicijskim ulaganjem te uklapanje novog poslovanja u cjelokupno poslovanje lučkog poduzeća.

Investicijskim programom se nastoji predvidjeti poslovanje u budućnosti, zato je potrebno predvidjeti uvjete prema kojima će se poslovati. On će biti uspješan ako se uključiti cijelo investicijsko ulaganje, bez obzira je li riječ o novom ulaganjem ili nadogradnji postojećih. Također potrebno je da sadrži sve kvantitativne i kvalitativne tehničko-tehnološke i ekonomske podatke, kao i posebnu dokumentaciju, proračune i analize kojima je dokazana ekonomska opravdanost investicija.

---

<sup>87</sup> Op.cit., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 223

<sup>88</sup> Op.cit., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 223

## 5.5. ZAPOŠLJAVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Zapošljavanje ljudskih potencijala jedan je od zadataka lučkog menadžera, no za njegovo izvršenje potrebno je odgovarajuće strateško planiranje. Zapošljavanje ljudskih potencijala smatra se procesom pribavljanja kvalificirane i stručne radne snage za odgovarajuće radne pozicije u lučkom poduzeću. Prije samog zapošljavanja, potrebno je kreirati i provesti plan zapošljavanja te predvidjeti potreban broj zaposlenika za pojedini odjela lučkog poduzeća.

“Osnovni cilj zapošljavanja je privlačenje potrebnog broja kvalificiranih kandidata, odnosno ljudskih potencijala, kako bi se proveo adekvatan izbor među potencijalnim kandidatima. Procesom zapošljavanja osigurava se baza potencijalne radne snage koja prolazi kroz proces selekcije, a izbor ide na one kandidate koji najbolje odgovaraju radnom mjestu”<sup>89</sup>. Važnost zapošljavanja vidljiva je prilikom kreiranja ponude potencijalnih, novih zaposlenika kojima se može otvoriti prilika za zapošljavanje u lučkom poduzeću.

Interni izvori zapošljavanja kandidata za postojeće i novootvorene pozicije su<sup>90</sup>:

- interno oglašavanje - Navedeno oglašavanje provodi se na oglasnim pločama, elektroničkoj pošti i putem telefona. Internim oglašavanjem zaposlenicima u poduzeću nude se otvorena radna mjesta te ih se potiče na prijavu.
- neposredni slobodni kontakt - Menadžer obavještava sve zainteresirane zaposlenike o zapošljavanju na druga radna mjesta.
- pisani poziv - Pisanim pozivom šalje se obavijesti zaposlenicima o novootvorenoj ili slobodnoj poziciji unutar poduzeća, a najčešće u situacijama premještanja zaposlenika na drugo radno mjesto.

“Eksterni izvori zapošljavanja zaposlenika su<sup>91</sup>:

- eksterni mediji i oglašavanje – tisak, radio, televizija, e-pošta, bilteni, posebni promotivni materijalima i ostalo
- direktne prijave i preporuke zaposlenika i nadređenih
- državne ili privatne agencije za zapošljavanje – posredovanje agencija u procesu zapošljavanja potencijalnih kandidata, uz vođenje evidencije nezaposlene radne snage, suradnju s poduzećima prilikom zapošljavanja, obavljanje profesionalne orijentacije, pripremanje potencijalne radne snage na zapošljavanje i slično

---

<sup>89</sup> Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb, 2006., str. 153

<sup>90</sup> Ibidem., Buble, 2006., str. 376

<sup>91</sup> Ibidem., Buble, 2006., str. 377-378

- obrazovne institucije – suradnja poduzeća s obrazovnim institucijama, u svrhu dobivanja preporuka za iznimne pojedince koji udovoljavaju traženim kriterijima poduzeća
- ostali izvori regrutiranja – sindikati.”

U nastavku rada objašnjene su prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora zapošljavanja. “Prednosti internih izvora zapošljavanja su kraći vremenski period popunjavanja radnih mjesta, kraći vremenski period prilagodbe novom radnom okruženju, veća razina isplativosti i veća motivacija zaposlenika”<sup>92</sup>. Dok se nedostaci internih izvora zapošljavanja odnose na stagnaciju organizacijske kulture, povećanje troškova edukacije i treninga zaposlenika, ograničene mogućnosti te moguće sukobe među zaposlenima. Nadalje, prednosti eksternih izvora regrutiranja su veća rata konverzije, viša razina kvaliteta ljudskih potencijala, privlačenje zaposlenika sa specifičnim vještinama i znanjima te veća radna učinkovitost. Nedostaci eksternih izvora regrutiranja odnose se na povećane poslovne rizike i operativne troškove, duži vremenski period za popunjavanje radnih mjesta te neprilagođenost radnom okruženju.

## 5.6. PLANIRANJE RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje razvoja ljudskih potencijala ključna je aktivnost lučkog menadžera jer se shodno tehnološkom razvoju, javlja potreba za stručnim i usko specijaliziranim ljudskim potencijalima.

Planiranje razvoja ljudskih potencijala moguće je ostvariti sljedećim planovima<sup>93</sup>:

- Plan potrebnih ljudskih potencijala – izrađuje se na temelju planiranje proizvodnje prometnih usluga i volumena poslovanja
- Plan gubitka ljudskih potencijala – uzroci gubitaka ljudskih potencijala su mnogobrojni (odlazak u mirovinu, bolest, promjena radnog mjesta u drugo poduzeće, odlazak na školovanje), a poduzeća na temelju statističkih podataka planiraju potencijalne gubitke
- Plan stručnog obrazovanja – lučka poduzeća trebaju voditi brigu o potrebnim ljudskim potencijalima, kao i njihovom obrazovanju i stručnom osposobljavanju, s

---

<sup>92</sup> Barcelos, K., *Internal vs External Recruitment: Weighing Pros and Cons*, 2019., <https://www.jobsoid.com/pros-and-cons-internal-vs-external-recruitment/> (12.09.2022.)

<sup>93</sup> Ibidem., Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010., str. 224

obzirom da je tehnološki razvoj stvorio potrebu za zapošljavanjem stručne i usko specijalizirane radne snage. Osim navedenog lučka poduzeća trebaju biti otvorena za opciju prekvalifikacije zaposlenika ili dodatno školovanje kako ne bi došlo do velikog broja nekvalificirane radne snage, koja ne udovoljava traženim kriterijima radnih mjesta.

Razvoj ljudskih potencijala moguće je postići profesionalnim razvojem, odnosno stručnim osposobljavanjem kojim se unaprjeđuju poslovne vještine i proširuje stečeno znanje u području rada. Razvoj ljudskih potencijala ne odnosi se isključivo na optimizaciju skupa vještina pojedinca za određenu ulogu, već se odnosi i na kontinuirano obrazovanje koje im nudi mogućnost napredovanja u lučkom poduzeću. Takav razvoj pruža svim zaposlenicima razvijanje u skladu s napredcima u predmetnoj industriji.

Kontinuirano obrazovanje i profesionalno usavršavanje ljudskih potencijala nudi mogućnost postizanja konkurentske prednosti na tržištu, dok je ulaganje u obrazovanje ključni pokazatelj uspješnosti poduzeća<sup>94</sup>. Navode se i razlozi za ulaganje u obrazovanje, a to su tehnološke promjene, viša razina kompleksnosti i neizvjesnosti u random okruženju, kao i suvremeni način poslovanja<sup>95</sup>.

Lučki menadžeri ne bi trebali podcjenjivati važnost profesionalnog razvoja zaposlenika, već ih poticati na isto. Kontinuirano pomaganje prilikom obrazovanja i profesionalnog usavršavanja, dovodi lučko poduzeće u povoljniji položaj na tržištu, a kvalificirani zaposlenici njegova konkurentska prednost u usporedbi s drugim poduzećima. Zaposlenici stvaraju dodanu vrijednost lučkom poduzeću te direktno utječu na poslovne i financijske rezultate, povećanje prihoda i smanjenje operativnih troškova.

---

<sup>94</sup> Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 331

<sup>95</sup> Ibidem., Bahtijarević Šiber, F., 1999., str. 719



## 6. ISTRAŽIVANJE PERFORMANSI MENADŽMENTA U LUČKOJ UPRAVI ZADAR

### 6.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA MENADŽMENTA LUČKE UPRAVE ZADAR

U svrhu istraživanja za procjenu uspješnih menadžerskih vještina sudjelovala je Lučka uprava Zadar čija organizacijska struktura se sastoji od nadzornog odbora koji se sastoji od predsjednika i 5 članova. Nakon njih glavni odgovorni je direktor lučke uprave koji pod sobom ima odjel uprave, odjel operacija, odjel prodaje i marketinga i odjel zajedničkih poslova i podrške.



**Slika 4: Lučka uprava Zadar**

Izvor: Lučka uprava Zadar, *Putnička luka Zadar*, <https://www.port-authority-zadar.hr/lucka-podrucja/putnicka-luka-zadar-poluotok/> (15.09.2022.)

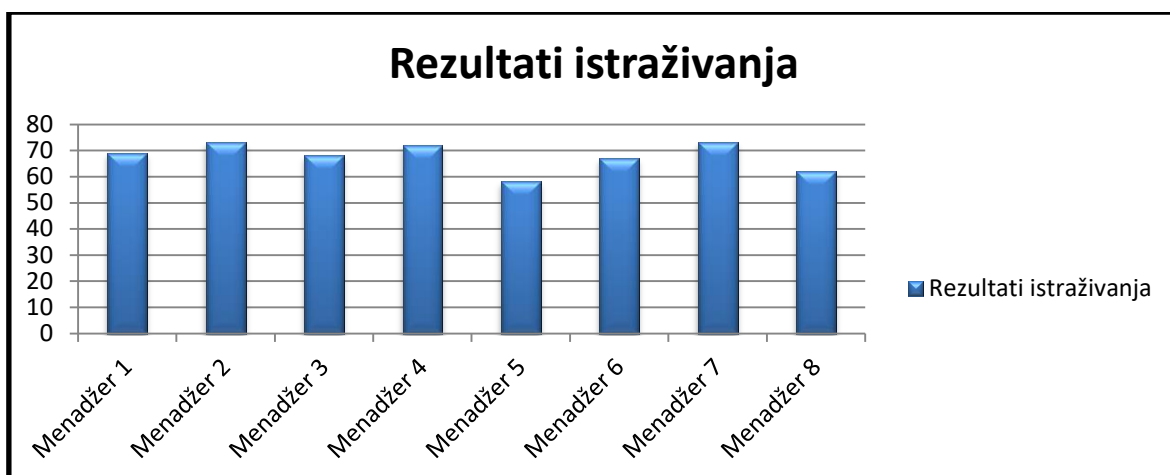
Luka Zadar teritorijalno je podijeljena na način da je u samom vrhu nadzorni odbor, ispod kojeg je uprava, a ona je odgovorna za terminal za tekuće terete, terminal za rasute terete, terminal za generalne terete i terminal za generalne i vangabaritne terete.

Lučka uprava Zadra u smislu razvoja luke je trenutno u procesu razvoja nove kanalizacije i stavljanja u pogon novog terminala, iz čega možemo zaključiti da je menadžment u luci usmjeren na razvoj i investiranje u samu infrastrukturu luke. Novi terminal bi trebao uvelike povećati kapacitet luke i omogućiti luci Zadar puno veću konkurentnost na tržištu. Također, luka Zadar ima uz teretne terminale i putnički terminal koji u većini slučajeva služi za prihvat kruzera što uvelike doprinosi gradu Zadru u turističkom smislu.

Upitnik koji je proveden nad članovima lučke uprave Zadar su izradili stručnjaci koji na internetu djeluju pod nazivom Mind Tools Team, a to su: James Manktelow, Elizabeth Eyre, Keith Jackson, Liz Cook, Steven Edwards i Bhanu Kahn, i to vodeći se idejom da se općenito manje fokusira na kvalitetan menadžment, a više na poslovanje vodstva nekog poduzeća. Upitnik je izvorno na engleskom jeziku ali je prveden na hrvatski.

Upitnik je anonimn i proveden je nad 8 ispitanika lučke uprave Zadra, a sastoji se od 20 tvrdnji i ispitanici su trebali zaokružiti broj 1, 2, 3, 4 ili 5 kao stupanj slaganja ili ne slaganja uz navedenu tvrdnju. Značenje iza brojeva je: 1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek. Maksimalan broj bodova ostavrenih u upitniku je 100, broj bodova od 80 bi predstavljao savršenog menadžera, a sve iznad ne bi zadovoljavalo tu formu savršenog menadžera.

## 6.2. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA



**Grafikon 1: Rezultati istraživanja**

Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

Rezultati istraživanja navode sljedeće: 8 ispitanika je ostvarilo rezultate 69, 73, 68, 72, 58, 67, 73 i 62 što ih čini dobrim menadžerima koji kvalitetno obavljaju poslove iz svog djelokruga.

Ispitanici lučke uprave Zadar su sličnih osobnosti, godina, kvaliteta i vremenu provedenog u poduzeću, oni u međusobnoj komunikaciji se dobro slažu te sami znaju koje su im slabosti i koju vještinu trebaju pojačati i unaprijediti te koje su im prednosti. Aktivno slušanje timova je bitna odrednica poslovanja svakog menadžera. Spremnost menadžera za vlastiti rast i razvoj je ono što je za svako poduzeće važno kao bitna sastavnica napredovanja.

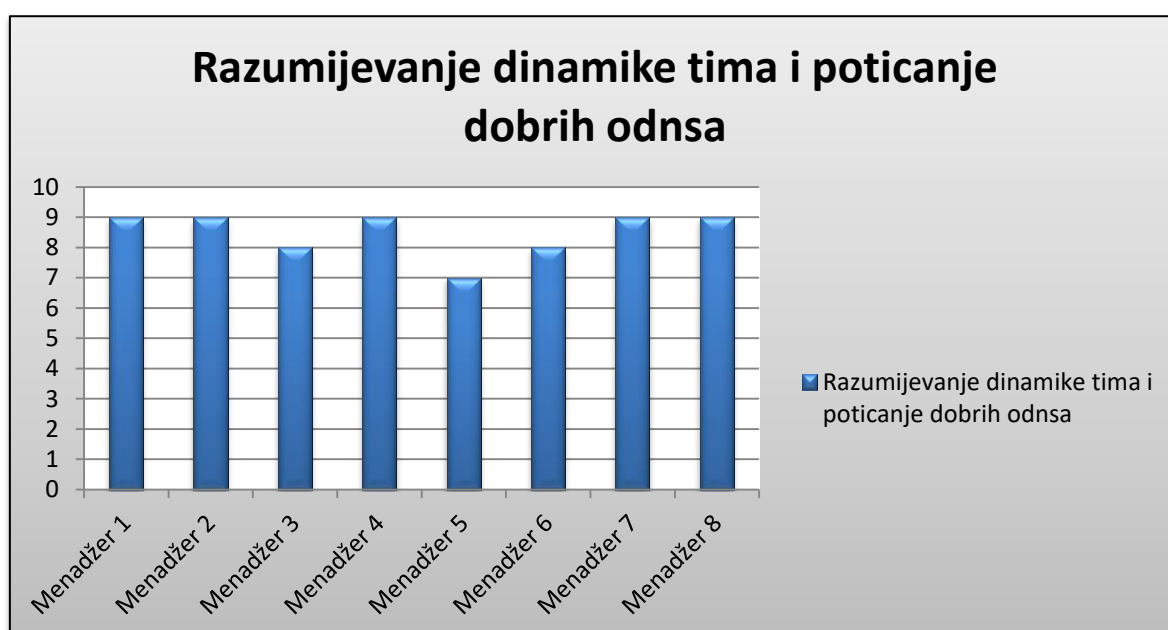
Rezultati istraživanja su podijeljeni u 8 kategorija. Svaka od tih kategorija sa odnosi na određeni dio razmišljanja, načina vođenja poslovanja, načina komunikacije i načina odnosa prema poslu kod menadžera u lučkoj upravi Zadar. Kategorije u koje su podijeljeni rezultati:

1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa
2. Selekcija pravih ljudi
3. Učinkovito delegiranje
4. Motiviranje
5. Upravljanje disciplinom i suočavanje s konfliktima
6. Komunikacija
7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema
8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera

## 1. Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa

U prvu kategoriju pod nazivom razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa pripadaju pitanja (2., 5., 16.):

- Pri raspodjeli posla primat imaju oni koji imaju više vremena.
- Dopuštam članovima tima da sami shvate kako najbolje raditi zajedno.
- Razgovaram s članovima tima o pojedinačnim ciljevima i povezujem ih s ciljevima organizacije.



**Grafikon 2: Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa**

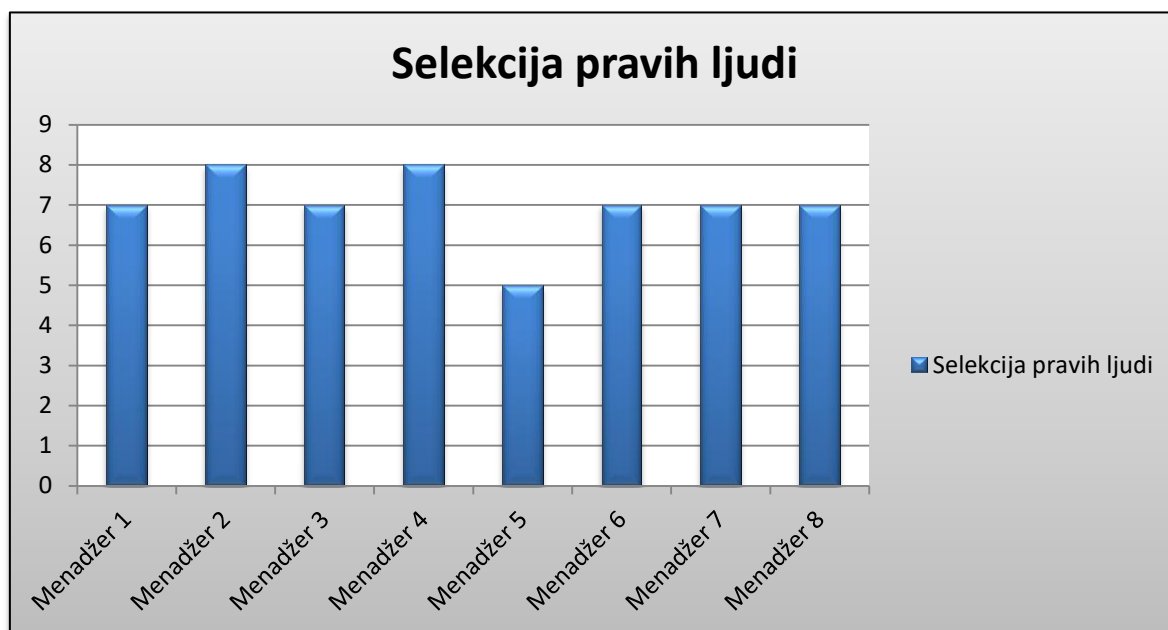
Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

Ova kategorija se odnosi većinom na socijalne vještine menadžera, koje su u novije vrijeme od sve većeg značaja, pogotovo iz razloga jer je kvalitetne radne snage u Hrvatskoj sve manje. Na temelju ovog rezultata može se zaključiti da većina menadžera u lučkoj upravi Zadar ima slična razmišljanja po pitanju dinamike tima i poticanju dobrih odnosa te daim je to od relativno velike važnosti. Iz upitnika se može zaključiti to da je većina menadžera zaokružilo nizak broj kod pitanja pod brojem dva “Pri raspodjeli posla primat imaju oni koji imaju više vremena”, što znači da unatoč većoj količini posla, menadžeri će rađe sami obaviti posao koji znaju, nego ga proslijediti nekome za koga nisu sigurni da će taj isti posao obaviti toliko kvalitetno.

## 2. Selekcija pravih ljudi

U drugu kategoriju pod nazivom selekcija pravih ljudi pripadaju pitanja (3. i 11.):

- Pratim članove tima kad god uočim da njihovo ponašanje ima negativan odraz na usluge za potrošače.
- Kada sastavljam tim, razmišljam o vještinama koje su potrebne i onda tražim ljude koji će ispuniti kriterije.



**Grafikon 3: Selekcija pravih ljudi**

Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

Ova kategorija se odnosi na zapošljavanje i praćenje članova tima te da li njihovo ponašanje ima pozitivan ili negativan utjecaj na same potrošače. Menadžeri lučke uprave Zadar su se izjasnili većinom da ne prate toliko ponašanje njihovog tima prema samim potrošačima iz razloga što im vjeruju jer prilikom sastavljanja tima se više oslanjaju na to kakav je potencijalni zaposlenik socijalno i kakva je njegova sposobnost za rad u timu, nego kakve su mu vještine.

## 3. Učinkovito delegiranje

U treću kategoriju pod nazivom učinkovito delegiranje pripadaju pitanja (7. i 18.):

- Potrebne su mi isključivo tehničke vještine kako bi bio dobar menadžer.
- „Ako želiš posao dobro uraditi, uradi ga sam“. Ovu tvrdnju smatram točnom.



**Grafikon 4: Učinkovito delegiranje**

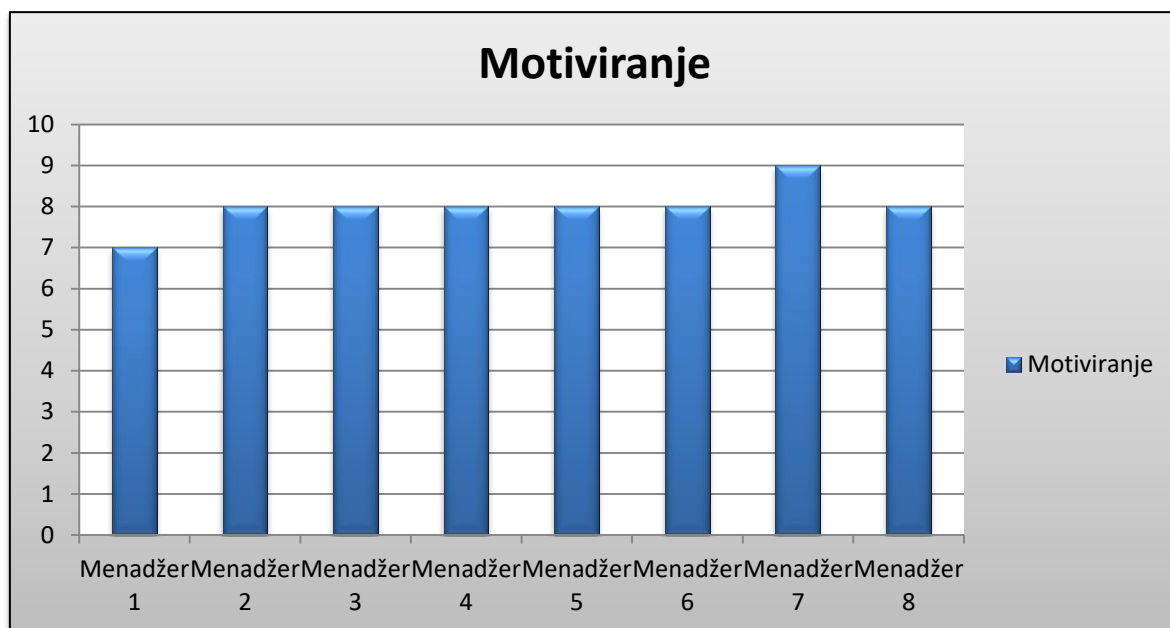
Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

U ovoj kategoriji pitanja da se zaključiti da menadžeri lučke uprave Zadar imaju podijeljena mišljenja vezana uz delegiranje u poslovanju. Delegiranje je vještina izvršavanja zadataka uz pomoć drugih zaposlenika te je bitno naglasiti da način delegiranja radi razliku između dobrog i lošeg menadžera. Većina menadžera u lučkoj upravi Zadar smatra da nisu potrebne samo tehničke vještine za uspješno vođenje poslovanja, ali kod toga da dobar posao možeš uraditi samo sam bez tuđe pomoći, neki menadžeri smatraju da je puno potrebniji timski rad i da se na taj način može puno bolje obaviti određeni posao.

#### 4. Motiviranje

U četvrtu kategoriju po nazivom motiviranje pripadaju pitanja (8. i 13.).

- Razgovaram sa svojim timom o stvarima koje su dobre i o stvarima koje treba popraviti.
- Nastojim motivirati članove tima tako da pristup odgovara potrebama svakog pojedinca.



**Grafikon 5: Motiviranje**  
Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

U četvrtoj kategoriji pitanja, rezultati su vrlo ujednačeni te većina menadžera ima isto mišljenje o tome da je motivacija i razgovor o unapređenju od iznimne važnosti za lučku upravu, kao i to da je motiv zaposlenika jedan od najbitnijih čimbenika za uspješno poslovanje.

#### 5. Upravljanje s disciplinom i suočavanje s konfliktima

U petu kategoriju pod nazivom upravljanje s disciplinom i suočavanje s konfliktima pripadaju pitanja (5., 12. i 15.):

- Dopuštam članovima tima da sami shvate kako najbolje raditi zajedno.
- Radim sve potrebno kako bi se izbjegao konflikt u timu.
- Konflikt u timu prihvaćam kao neizbježnu fazu u procesu razvoja tima.



**Grafikon 6: Upravljanje s disciplinom i suočavanje s konfliktima**

Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

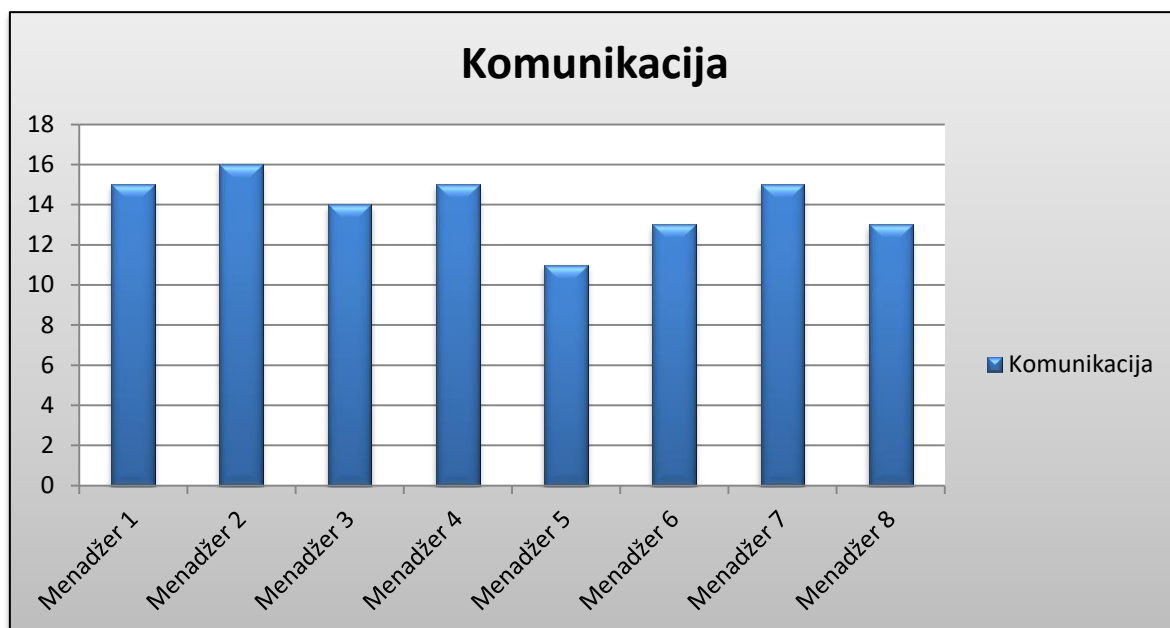
U petoj kategoriji pitanja istraživanje je pokazalo da je izbjegavanje određenih konfliktnih situacija ipak dugoročno loše za poduzeće iz razloga jer konfliktne situacije ako su dovedene pod određenu kontrolu donose rješenje problema. Normlano uz nastojanje da se razgovorom riješe nesuglasice i tu je jako bitna socijalna vještina samih menadžera.

## 6. Komunikacija

U šestu kategoriju pod nazivom komunikacija pripadaju pitanja (9., 17., 19. i 20.):

- Na sastancima preuzimam ulogu moderatora kada je to potrebno i pomažem timu da bolje razumije problem i dođe do konsenzusa.
- Izvještavam članove tima o tome što se događa u organizaciji.
- Pojedinačno razgovaram s članovima tima kako bih bio/la siguran/na da su sretni i da daju sve od sebe.
- U mom se timu nalaze ljudi slični po osobnosti, godinama, vremenu provedenom u tvrtki i drugim karakteristikama.





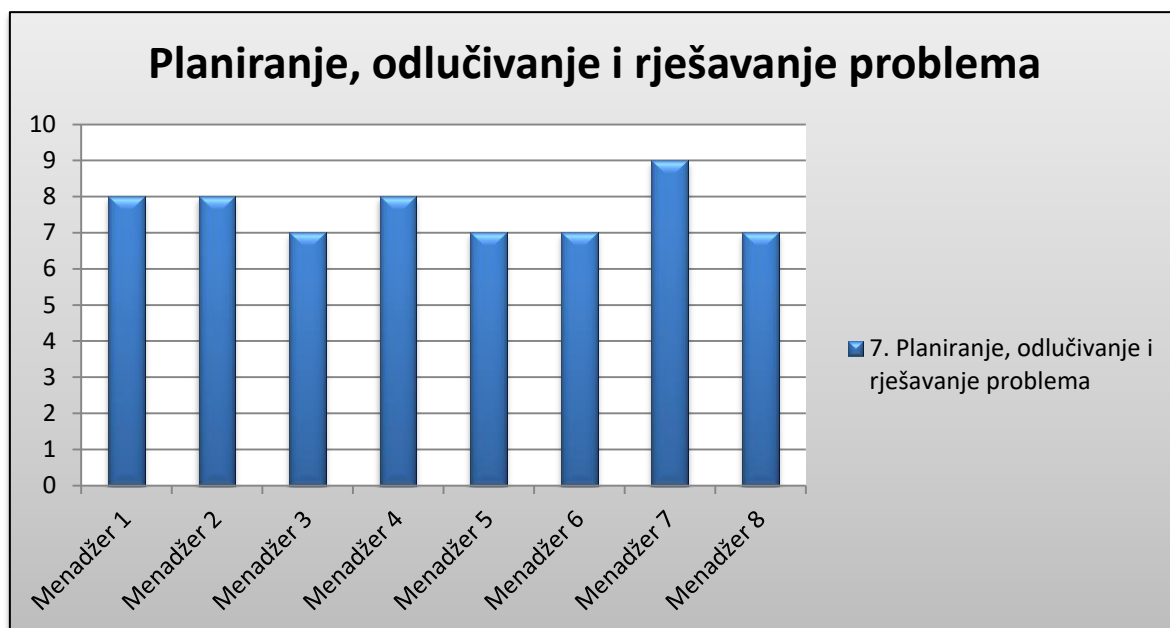
**Grafikon 7: Komunikacija**  
Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

U šestoj kategoriji pitanja menadžeri lučke uprave Zadar su potvrdili da se u timu nalaze ljudi slični po osobnosti, godinama, vremenu provedenom u tvrtki i drugim karakteristikama, što im uvelike olakšava komunikaciju i međusobno sporazumijevanje.

#### 7. Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema

U sedam kategoriju pod nazivom planiranje, odlučivanje i rješavanje problema pripadaju pitanja (1. i 4.):

- Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na vlastiti instinkt.
- Kada imam problem, pokušavam ga sam/a riješiti prije nego se obratim nadređenom.



**Grafikon 8: Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema**

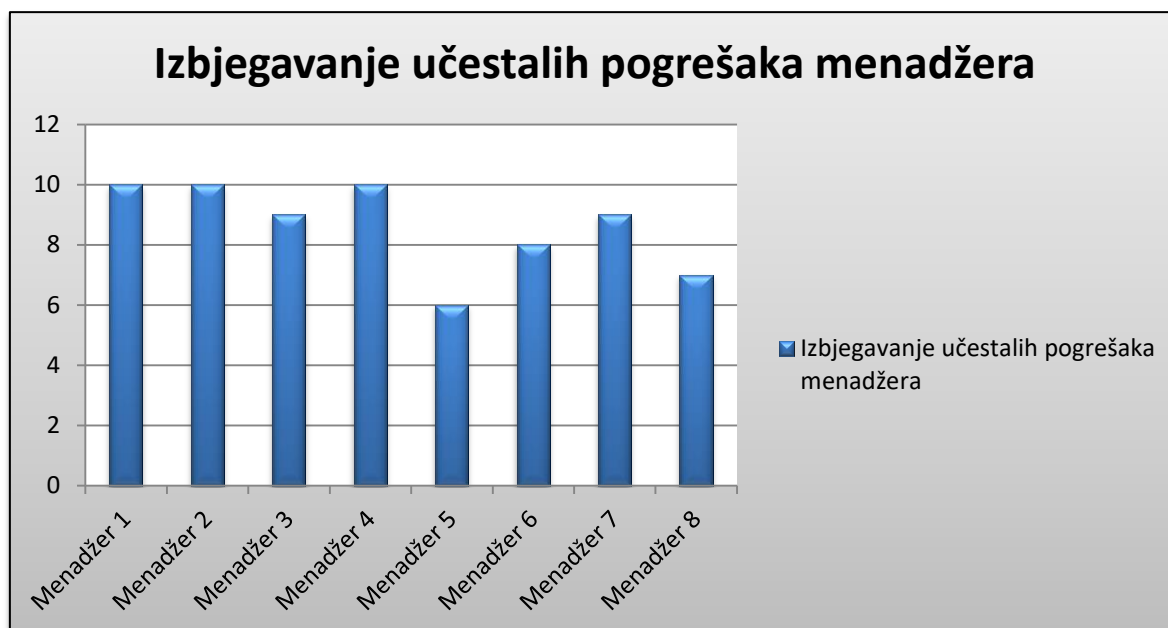
Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

U sedmoj kategoriji pitanja menadžeri su odgovarali na pitanja vezana uz donošenje odluka i uz to da li će samostalno ili uz pomoć drugih rješavati problem. Iz toga se može zaključiti da većina menadžera želi prvo samostalno riješiti neki novonastali problem te jedino u slučaju da ga ne može onda se obratiti kolegama. Tu se vidi da još ima mogućnosti napredka i još ima mogućnosti za brže i bolje rješavanje problema.

#### 8. Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera

U osmu kategoriju pod nazivom izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera pripadaju pitanja (10. i 14.):

- U potpunosti razumijem kako se odvija poslovni proces u mom odjelu.
- Kada moj tim napravi značajnu pogrešku, obavijestim nadređenog o tome, a onda razmišljam o tome kao o važnoj lekciji.



**Grafikon 9: Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera**

Izvor: Izrada autora rada (15.09.2022.)

U zadnjoj osmoj kategoriji pitanja može se zaključiti da menadžeri imaju ujednačeno mišljenje što se tiče njihovih vlastitih tehničkih sposobnosti te smatraju da imaju potrebno znanje za obavljanje njihovog poslovnog procesa. Također, smatraju da se svaka pogreška treba prijaviti i da na taj način se poslovanje samo može unaprijediti.

### 6.3. ZAKLJUČAK REZULTATA ISTRŽIVANJA

Istraživanje je pokazalo da je izbjegavanje određenih konfliktnih situacija ipak dugoročno loše za poduzeće iz razloga jer konfliktne situacije ako su dovedene pod određenu kontrolu donose rješenje problema. Normlano uz nastojanje da se razgovorom riješe nesuglasice i tu je jako bitna socijalna (komunikacijska) vještina samih menadžera. Pohvalna vještina menadžera je vještina prilagodbe i pregovaračka vještina u odjelima koje vode i koji su odgovorni za sklapanje bitnih poslova, koji određuju daljnje poslovanje. Također, jedna od najbitnijih vještina koja se ne spominje toliko često je vještina stvaranje pozitivne radne okoline i radne atmosfere u podzeću, gdje će se zaposlenici osjećati ugodno, ali opet i ne previše opušteno tako da ne padne voljni moment za radom. Stvaranje takve pozitivne radne atmosfere se povećava produktivnost, u ovom slučaju lučke uprave Zadar i samim tim konkurentnost na tržištu.

Menadžeri koji su osvojili 73 bodova se smatraju izvrsnim menadžerima. Međutim, u daljem rastu i razvoju oni ne trebaju stagnirati nego raditi dalje na svom usavršavanju, ponajprije iz razloga što se iz dana u dan sve mijenja i sposobnost prilagodbe je jako bitna. Iz upitnika se može zaključiti da su zaposleni menadžeri u Lučkoj upravi Zadra uspješni menadžeri u obavljanju svakodnevnih zadataka te da svojim znanjima i iskustvom održavaju konkurentnost na tržištu. Naravno da ima mjesta za napredak. Svaki menadžer treba težiti ka pronalasku novih načina usavršavanja svojih vještina. Godinama dolaze nove tehnologije, a samim tim i nove generacije mladih ljudi sa drugačijim stavovima i viđenjima koje zahtevaju velike prilagodbe kako u načinu poslovanja tako i u međuljudskim odnosima u poduzeću.

## 7. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih potencijala je formalni sustav osmišljen u svrhu efikasnog upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću. Odgovornost menadžera za ljudske resurse dijeli se na tri glavna područja, a to su zapošljavanje, naknade zaposlenima te definiranje radnih pozicija i poslova. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je maksimiziranje produktivnosti poduzeća optimiziranjem učinkovitosti vlastitih zaposlenika.

Odjeli za ljudske potencijale igraju stratešku ulogu unutar poduzeća, a njihova struktura ovisi o veličini organizacije i djelatnostima poduzeća, brzini promjena u industriji i na tržištu te donošenju internih i eksternih odluka o ljudskim potencijalima. Efikasnost menadžera vidljiva je u uspješnom obavljanju četiri funkcije menadžmenta, odnosno planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta je planiranje koje se smatra polazišnom točkom za organiziranje, motiviranje, vođenje i kontrolu ljudskih potencijala.

Zadatak lučkog menadžera polazi od međuovisnosti između interne i eksterne okoline lučkog poduzeća. Njegovi zadaci definiraju se prema razini menadžmenta koju obavlja, odnosno dijele se na zadatke iz domene višeg, srednjeg i nižeg menadžmenta. Menadžeri na svim razinama moraju posjedovati potrebna znanja, vještine i sposobnosti kako bi efikasno i efektivno izvršavali svoju ulogu u lučkom poduzeću, u što kraćem roku i uz što manje operativnih troškova. Oni također trebaju posjedovati konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja kako bi motivirali zaposlenike na efikasnije obavljanje posla i time ostvarili ciljeve lučkog poduzeća.

Lučko poslovanje i same luke u novije vrijeme moraju drastično raditi na unapređenju iz razloga što dolazi do velikog razvoja brodova. Noviji brodovi su brži i veći i samim tim zahtjevaju od luka da rade puno brže, da budu propisno tehnički opremljene te da imaju puno veće kapacitete. Tu dolazi do izražaja kvaliteta menadžera koji mora pravilno investirati i usmjeriti određeni kapital da bi luka ostala konkurentna te da ne bi bila previše oštećena.

Danas sve više dolaze do izražaja menadžeri koji imaju razvijene socijalne vještine. Pomoću njih stvaraju dobru radnu atmosferu te izazivaju veliku motiviranost za rad s čim

usmjeravaju ljudske resurse na obavljanje poslova na najbolji mogući način. Svaki menadžer donosi odluke vezane uz upravljanje lukom, ljudskim potencijalima, razvojnim planom luke, planom investiranja i ostalog, a takve odluke mogu rezultirati pozitivnim ili negativnim ishodom. Na lučkom menadžeru je da na najbolji mogući način iskoristi sva potrebna znanja i vještine te dostupne resurse za postizanje zamjetne tržišne pozicije, boljih poslovnih i financijskih rezultata, a istovremeno stvori pozitivno radno okruženje s motiviranim zaposlenicima koji kontinuirano rade na povećanju radne učinkovitosti i djelovanja.

Lučka uprava Zadra se sastoji od skupine vrhunskih menadžera koji imaju tehničke sposobnosti i znanja potrebna za obavljanje poslova. Jedan od razloga dobrog slaganje i pozitivne atmosfere u timu je to što rade ljudi slični po osobnosti, godinama i vremenu provedenom u tvrtki, i tu se može zaključiti da svaki menadžer prilikom slaganja tima, mora obratiti pozornost na to. Unatoč tome, jedan od glavnih problema lučke uprave Zadar je kod delegiranja. Iz istraživanja se vidi da tu ima najviše mjesta za napredak i da bi menadžeri lučke uprave Zadar trebali imati više povjerenja u svoje kolege i samim tim sebi olakšati posao, jer ipak delegiranje čini razliku između dobrog i lošeg menadžera.

## 8. LITERATURA

### KNJIGE

1. Alderton, M.P., *Port Management and operations*, LLP, London, Hong Kong, 1999.
2. Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
3. Bahtijarević – Šiber, F., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
4. Bahtijarević - Šiber, F., Sikavica, P., *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004.
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
6. Bedeković, V., *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2010.
7. Buble, M., *Management maloga poduzeća*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003.
8. Buble, M., *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb, 2010.
9. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
10. Buble, M., *Međunarodni menadžment*, Lares plus, Zagreb, 2009.
11. Dujanić, M., *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
12. Dundović, Č., *Pomorski sustav i pomorska politika*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.
13. Kesić, B., *Ekonomika luka*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.
14. Kesić, B., Jugović, A., *Menadžment pomorsko-putničkih luka*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
15. Koontz, H., Weihrich, H., *Menadžment*, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994.
16. Kreitner, R., *Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
17. Jambrek, I., Penić, I., *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog Fakulteta u Rijeci, Rijeka, 2008.
18. Jugović, A., *Upravljanje morskim lukama*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2012.

19. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
20. Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, ADECO, Zagreb, 2006.
21. Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2010.
22. Mrnjavac, E., *Pomorski sustavi*, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998.
23. Novak, M., Sikavica, P., *Poslovna strategija*, Informator, Zagreb, 1992.
24. Reichert, A.P., *Logistics organization structures and corporate strategy*, Massachusetts institute of technology, 1997.
25. Robbins, S. P., Coulter, M., *Management*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2006.
26. Rupčić, N., *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski Fakultet u Rijeci, Rijeka, 2018.
27. Žugaj, M., *Oblikovanje organizacije*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2001.
28. Žuvela, I., *Industrijsko-izvozna funkcija jugoslavenskih luka*, savjetovanje „Uloga i značenje luka u gospodarskom razvoju zemlje“, Split, 1985.

## ČLANCI

29. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima*, Technical journal 7, 1(2013), 2013., 56-63.
30. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima*, Technical journal 7, 2(2013), 2013., 213-219.
31. Jugović, A., *Organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka*, Pomorstvo, Journal of Maritime Studies, god. 17, Pomorski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.
32. Katz, R. L., *Skills of an effective Administrator*, Harvard Business Review, 1974.
33. Lučka uprava Rijeka, *bilten „Info 2001.“ – luka Rijeka*, 2001.

## OSTALI IZVORI

34. Lučka uprava Rijeka, *Lučke uzance Luke Rijeka*, Rijeka, 2001.
35. Lučka uprava Rijeka, *Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sustavnom razvrstaju radnih mjesta*, Rijeka, 1996.
36. Lučka uprava Rijeka, *TOC Europe Conference*, Amsterdam, 2008.



37. Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama, NN 158/03, 100/04, 141/06, 38/09, 123/11, 56/16, 98/19

#### INTERNET IZVORI

38. Barcelos, K., *Internal vs External Recruitment: Weighing Pros and Cons*, 2019., <https://www.jobsoid.com/pros-and-cons-internal-vs-external-recruitment/> (12.09.2022.)
39. Belić, I., *Menadžerske vještine*, 2011., <http://menadzerske-vjestine.blogspot.com/> (12.09.2022.)
40. CFI, *Management Skills*, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/> (12.09.2022.)
41. London School of Business and Finance, *The Golden Rules of Effective Management*, <https://www.lsbfi.org.uk/blog/opinion-features/the-golden-rules-of-effective-management> (12.09.2022.)
42. Lučka uprava Zadar, *Putnička luka Zadar*, <https://www.port-authority-zadar.hr/lucka-podrucja/putnicka-luka-zadar-poluotok/> (15.09.2022.)
43. Novi List, *Objavljeni podaci o poslovanju Grupe Luka Rijeka*, <https://www.novolist.hr/novosti/objavljeni-podaci-o-poslovanju/> (15.09.2022.)
44. Rukavina, K., *Kako biti dobar menadžer*, 2007., <http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047> (12.09.2022.)

## **9. POPIS SLIKA**

Slika 1: Najvažniji segmenti menadžerskog postupka .....	4
Slika 2: Kružni prikaz funkcija menadžmenta .....	6
Slika 3: Menadžerske vještine prema razinama menadžera .....	10
Slika 4: Lučka uprava Zadar.....	49

## **10. POPIS TABLICA**

Tablica 1: Makrouvjeti i mikrouvjeti industrijske funkcije luka.....	19
Tablica 2: Sudionici u lučkom poslovanju .....	21
Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika .....	42

## **11. POPIS PRIKAZA**

Prikaz 1: Tri kategorije menadžerskih vještina .....	8
Prikaz 2: Utjecaj okruženja na luku.....	14
Prikaz 3: Usluge brodu u luci .....	20
Prikaz 4: Funkcijska organizacijska struktura Lučke uprave Ploče .....	25
Prikaz 5: Teritorijalna organizacijska struktura morske luke Zadar.....	26
Prikaz 6: Matrična organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka.....	27

## **12. POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Rezultati istraživanja.....	51
Grafikon 2: Razumijevanje dinamike tima i poticanje dobrih odnosa .....	52
Grafikon 3: Selekcija pravih ljudi .....	53
Grafikon 4: Učinkovito delegiranje.....	54
Grafikon 5: Motiviranje.....	55
Grafikon 6: Upravljanje s disciplinom i suočavanje s konfliktima .....	56

Grafikon 7: Komunikacija .....	57
Grafikon 8: Planiranje, odlučivanje i rješavanje problema .....	58
Grafikon 9: Izbjegavanje učestalih pogrešaka menadžera .....	59

## 13. PRILOG 1

### Prilog 1. Upitnik za procjenu menadžerskih vještina

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

Zahvaljujem na Vašoj pomoći i suradnji!

1.	Kada imam problem, pokušavam ga sam/a riješiti prije nego se obratim nadređenom.	1	2	3	4	5
2.	Pri raspodjeli posla primat imaju oni koji imaju više vremena.	1	2	3	4	5
3.	Pratim članove tima kad god uočim da njihovo ponašanje ima negativan odraz na usluge za potrošače.	1	2	3	4	5
4.	Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na vlastiti instinkt.	1	2	3	4	5
5.	Dopuštam članovima tima da sami shvate kako najbolje raditi zajedno.	1	2	3	4	5
6.	Dajem ljudima priliku da poprave svoje ponašanje.	1	2	3	4	5
7.	Potrebne su mi isključivo tehničke vještine kako bi bio dobar menadžer.	1	2	3	4	5
8.	Razgovaram sa svojim timom o stvarima koje su dobre i o stvarima koje treba popraviti.	1	2	3	4	5
9.	Na sastancima preuzimam ulogu moderatora kada je to potrebno i pomažem timu da bolje razumije problem i dođe do konsenzusa.	1	2	3	4	5
10.	U potpunosti razumijem kako se odvija poslovni proces u mom odjelu.	1	2	3	4	5

11.	Kada sastavljam tim, razmišljam o vještinama koje su potrebne i onda tražim ljude koji će ispuniti kriterije.	1	2	3	4	5
12.	Radim sve potrebno kako bi se izbjegao konflikt u timu.	1	2	3	4	5
13.	Nastojim motivirati članove tima tako da pristup odgovara potrebama svakog pojedinca.	1	2	3	4	5
14.	Kada moj tim napravi značajnu pogrešku, obavijestim nadređenog o tome, a onda razmišljam o tome kao o važnoj lekciji.	1	2	3	4	5
15.	Konflikt u timu prihvaćam kao neizbježnu fazu u procesu razvoja tima.	1	2	3	4	5
16.	Razgovaram s članovima tima o pojedinačnim ciljevima i povezujem ih s ciljevima organizacije.	1	2	3	4	5
17.	U mom se timu nalaze ljudi slični po osobnosti, godinama, vremenu provedenom u tvrtki i drugim karakteristikama.	1	2	3	4	5
18.	„Ako želiš posao dobro uraditi, uradi ga sam“. Ovu tvrdnju smatram točnom.	1	2	3	4	5
19.	Pojedinačno razgovaram s članovima tima kako bih bio/la siguran/na da su sretni i da daju sve od sebe.	1	2	3	4	5
20.	Izvještavam članove tima o tome što se događa u organizaciji.	1	2	3	4	5