

# Organizacijski menadžment i upravljanje sustavom sigurnosti plovidbe

---

Čamić, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:187:446542>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-27**



**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](#)



**uniri** DIGITALNA  
KNJIŽNICA



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**TOMISLAV ČAMIĆ**

**ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE  
SUSTAVOM SIGURNOSTI PLOVIDBE**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2024. godina

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**ORGANIZACIJSKI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE  
SUSTAVOM SIGURNOSTI PLOVIDBE  
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND NAVIGATION  
SAFETY MANAGEMENT SYSTEM**

**DIPLOMSKI RAD  
MASTER THESIS**

Kolegij: Brodski i lučki menadžment

Mentor : izv. prof. dr. sc. Borna Debelić

Student : Tomislav Čamić

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112006334

Rijeka, lipanj 2024.

Student: Tomislav Čamić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112006334

## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom  
Organizacijski menadžment i upravljanja sustavom sigurnosti plovidbe  
(*naslov diplomskog rada*)

izradio samostalno pod mentorstvom : izv. prof. dr. sc Borna Debelić  
(*prof. dr. sc. / izv. prof. dr. sc. / doc dr. sc Ime i Prezime*)

te komentorstvom \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

stručnjaka/stručnjakinje iz tvrtke \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(*naziv tvrtke*).

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 povezao s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Student



(*potpis*)

Ime i prezime studenta

Tomislav Čamić

Student: Tomislav Čamić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112006334

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 – autor



(potpis)

## SAŽETAK

Menadžment je proces organiziranja, planiranja, koordinacije, vođenje i motiviranje kao i kontrole raznoraznih materijalnih, nematerijalnih, tehnoloških ali ponasve ljudskih potencijala pojedine organizacijske strukture kako bi se konačni zadaci učinkovito dostigli. Efikasan menadžment reflektira se u kojoj se mjeri ostvaraju zadani zadaci i egzistira upravo zato jer simbolizira efikasno odnosno učinkovito pomagalo za izvršavanje zadanih zadataka.

Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture u Republici Hrvatskoj izvršava administrativne poslove kao što su zakonski mehanizmi zaštite svojeg međunarodno priznatog djela Jadranskog mora koje uključuje unutrašnje morske vode, teritorijalno more i isključivi gospodarski pojas te nadalje cjelokupnu razvedenu obalu s mnogobrojnim otocima. Osim morskog dijela nadležno je za cjelokupni cestovni, željeznički, zračni i poštanski promet kao i pripadajuću infrastrukturu.

Predmet ovog rada su zadaci i svojstva navedenog ministarstva s osvrtom na upravu sigurnosti plovidbe kao i zadatke uprave odnosno službe ljudskih potencijala u svezi obavljanja funkcije menadžerskog upravljanja ljudskim resursima kao i postupke za ispunjavanje svih zadataka koji su potrebni za efikasno funkcioniranje cjelokupnog sustava ministarstva.

Ključne riječi: ljudski resursi, menadžment, ministarstvo, pomorstvo, uprava.

## SUMMARY

Management is process of organizing, planning, coordinating, leading ,motivating and as well controlling various material, non-material, technological and especially human potentials of an individual organizational structure in order to achiev effectively final tasks. Effective management is reflecteing in the extent to which the given tasks are achieved and exists precisely because it symbolizes an efficient or effective tool for carrying out assigned tasks.

The Ministry of the Sea, Transport and Infrastructure in the Republic of Croatia takes out administrative tasks, such as the legal mechanisms for the protection of its internationally recognized part of the Adriatic Sea, which includes inland sea, the territorial waters and the exclusive economic zone, as well as the entire indented coast with numerous islands. Except for the sea part is responsible for all road, rail, air and postal traffic as well as the associated infrastructure.

The subject of this work is the tasks and characteristics of the mentioned ministry with reference to the administration of navigation safety as well as the tasks of the administration or the human resources service in connection with the performance of the managerial function of human resources as well as the procedures for fulfilling all the tasks that are necessary for the efficient functioning of the entire system of ministry.

Keywords: human resources, management, ministry, shipping, administration.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>II</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>III</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA.....	2
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	2
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	3
1.4. ZNANSTVENE METODE .....	3
1.5. STRUKTURA RADA.....	3
<b>2. POJAM I OBILJEŽJA MENADŽMENTA</b> .....	<b>5</b>
2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	5
2.1.1. <i>Planiranje</i> .....	7
2.1.2. <i>Organiziranje</i> .....	8
2.1.3. <i>Kadroviranje</i> .....	10
2.1.4. <i>Vođenje</i> .....	11
2.1.5. <i>Kontroliranje</i> .....	13
2.2. RAZINE MENADŽMENTA .....	15
2.2.1. <i>Najviša razina</i> .....	16
2.2.2. <i>Srednja razina</i> .....	17
2.2.3. <i>Najniža razina</i> .....	17
<b>3. ODREDNICE USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA</b> .....	<b>18</b>
3.1. MENADŽERSKE VJEŠTINE .....	18
3.1.1. <i>Vještina oblikovanja</i> .....	19
3.1.2. <i>Konceptualne vještine</i> .....	20
3.1.3. <i>Rad s ljudima</i> .....	20
3.1.4. <i>Tehničke vještine</i> .....	21
3.2. SNAGA MOTIVACIJE .....	22
3.2.1. <i>Materijalna</i> .....	23
3.2.2. <i>Nematerijalna</i> .....	24
3.3. LJUDSKI RESURSI.....	25
3.4. PLANIRANJE ORGANIZACIJE .....	26
3.5. UPRAVLJANJE UČINKOM.....	28



<b>4. SUSTAV ORGANIZACIJSKOG DJELOVANJA MINISTARSTVA MORA, PROMETA I INFRASTRUKTURE.....</b>	<b>29</b>
4.1 USTROJSTVO MINISTARSTVA .....	30
4.2 DUŽNOSTI MINISTARSTVA .....	31
4.3 ANTIKORUPCIJSKI PROGRAM .....	31
4.4 FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA.....	32
4.5 ETIČKI KODEKS DRŽAVNIH DJELATNIKA .....	34
4.5.1. <i>Etička načela</i> .....	34
4.5.2. <i>Koordinator za etiku</i> .....	36
4.5.3. <i>Mjerodavno tijelo za službeničke odnose</i> .....	37
4.6 SEKTOR ZA LJUDSKE POTENCIJALE I UPRAVLJANJE IMOVINOM.....	38
<b>5. ORGANIZACIJA I USPJEŠNOST SUSTAVA UPRAVE SIGURNOSTI PLOVIDBE .....</b>	<b>38</b>
5.1. NACIONALNI CENTAR SIGURNOSTI PLOVIDBE (NCSP).....	40
5.1.1. <i>Nacionalna središnjica za usklađivanje traganja i spašavanja na moru (MRCC Rijeka)</i> .....	40
5.1.2. <i>Nacionalna središnjica za nadzor i upravljanje pomorskim prometom (VTS Hrvatska)</i> .....	41
5.1.2.1. <i>VTS Centri</i> .....	42
5.1.3. <i>Nacionalna RIS središnjica</i> .....	43
5.2. ZAPOŠLJAVANJE I NAPREDOVANJE .....	43
5.2.1. <i>Stručno osposobljavanje</i> .....	44
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>48</b>
<b>KAZALO KRATICA.....</b>	<b>49</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>50</b>

# 1. UVOD

Koncept menadžmenta postoji tisućama godina. Elementarni pristupi menadžmentu seže daleko u povijest još u vremena u kojem su svećenici s Bliskog istoka prvi put zabilježili poslovne podatke. Grci su navodili da je menadžment kompetencija koja se jasno razlikuje od posjedovanja tehničkih vještina i znanja. Rimljani, poznati po svojim legijama ratnika koje su predvodili centurioni, osiguravali su odgovornost kroz hijerarhiju vlasti. Rimokatolička crkva bila je organizirana prema linijama određenih teritorija, lanca zapovijedanja i opisa poslova. Tijekom srednjeg vijeka, cehovi, skupina obrtnika i trgovaca dostavljali su robu, ručno izrađenu, u rasponu od kruha do oklopa i mačeva za križarske ratove. Postojala je hijerarhija kontrole i moći, slična onoj u Katoličkoj crkvi, u kojoj je autoritet pripadao majstorima i prenosio se na šegrte. Ti su obrtnici u biti bili mala poduzeća koja su proizvodila proizvode s različitim stupnjevima kvalitete, niskim stopama produktivnosti i malom potrebom za upravljačkom kontrolom osim kontrole vlasnika ili majstora obrtnika.

Kasnije tokom industrijske revolucije, bilo je razdoblje velikih preokreta i velikih promjena u načinu na koji su ljudi živjeli i radili. Izumom parnog stroja dogodile su se brojne inovacije, uključujući automatizirano kretanje ugljena iz podzemnih rudnika, pogoni tvornica koje sada masovno proizvode robu koja se prethodno izrađivala ručno i željezničkih lokomotiva koje su mogle premještati proizvode i materijale među državama u pravodobnom i učinkovitom načinu. Tvornicama su bili potrebni radnici koji su zauzvrat zahtijevali vodstvo i organizaciju. Kako su ti objekti postajali značajniji i produktivniji, potreba za upravljanjem i koordinacijom postala je bitan čimbenik. Da bi se iskoristile prednosti novih tehnologija, bio je potreban drugačiji pristup organizacijskoj strukturi i upravljanju.

Menadžeri u modernijem dobu moraju se suočiti s izazovima koje njihovi kolege prije nekoliko godina teško su mogli zamisliti. Stalno rastući val tehnologije, utjecaj umjetne inteligencije, evoluirajuća priroda globalizacije i natezanje između interesa dionika i dioničara tvrtke glavni su među zahtjevima s kojima će se suočiti današnji menadžeri [1].

Menadžment se danas mora uhvatiti ukoštac s eksplozijom podataka koji su sada dostupni za olakšavanje poslovnih odluka. Analitika podataka, ispitivanje skupova podataka, pruža informacije koje pomažu menadžerima da bolje razumiju ponašanje kupaca, njihove želje i potrebe, personaliziraju isporuku marketinških poruka i prate posjete mrežnim web stranicama. Razvijanje razumijevanja kako koristiti analitiku podataka bez zaglavljanja biti će značajan izazov za menadžera 21. stoljeća. Prikupljanje, organiziranje, korištenje podataka na logičan, pravovremen i ekonomičan način stvara potpuno novu paradigmatičku menadžerske kompetencije. Uz

analitiku podataka, kibernetička sigurnost, bespilotne letjelice i virtualna stvarnost nove su, uzbuđljive tehnologije i nude neviđene promjene u načinu poslovanja. Svaka od ovih prilika zahtijeva novi stupanj menadžerske kompetencije što zauzvrat stvara prilike za suvremenog menadžera.

## **1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA**

Predmetom proučavanja ovoga rada uključuju zadaci, obilježja i karakteristike koje sadašnjim i budućim menadžerima pomažu u učinkovitom i uspješnijem poslovanju. Menadžment kao koncept, vještina i znanstvena metoda u organiziranju bazira se na koncepcijskom iskustvu rukovođenja i određuje rukovođenje kroz strukturu koju menadžeri provode. Individua koja se profesionalno bavi rukovođenjem angažmana drugih osoba u sklopu institucije smatra se menadžerom. U ovome radu su detaljnije prikazane njegove najbitnije funkcije, a to su planiranje, vođenje, kontroliranje, organiziranje i kadrovanje.

Djelotvornost kvalitetnog definiranog menadžmenta reflektira se kroz konfrontiranje između traženog i očekivanog s onim koje je ostvareno. Moramo istaknuti želju odnosno motivaciju kao bitan izazov menadžmenta jer pažljivim odnosom i kvalitetnom motivacijom svih djelatnika dostižu se najuspješniji učinci. Kod problema ovog proučavanja diplomskog rada nameću se pitanja na koji način ostvariti učinkovito rukovođenje, zadovoljiti definirane prioritete, posjedovati neophodno znanje i vještine, sačuvati motiviranje djelatnika te dugoročno raditi efikasno i produktivno. Zadovoljstvo i dobra motivacija djelatnika temelj su napretka i povećane produktivnosti. Izrazito je bitno izabrati najkvalitetnije djelatnike, investirati u njihovu edukaciju, raspoznati njihove kompetencije i očuvati ih u svojoj organizaciji. Objektom ovog proučavanja definira se dotična funkcija menadžera i kvalitetno poslovanje menadžmenta kako bi se uobičajene strategije poslovanja obavljale na najbolji i najuspješniji način.

## **1.2. RADNA HIPOTEZA**

Uvažavajući u razmatranje da je tema ovog diplomskog rada menadžment, radna hipoteza usredotočuje se na to da se adekvatnim funkcioniranjem odnosno menadžmentom i kvalitetno zadanim odrednicama, poslovni proces bilo kojeg aspekta unutar grane pomorstva odnosno ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture može biti učinkovit i produktivan s optimizirajućim izdancima te se posljedično ostvaruju bolji rezultati kao i perspektivna pozicija na današnjem tržištu rada.

### **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Svrha i ciljevi istraživanja su proučiti, optimizirati te obraditi teze kompatibilne sa delikatnosti menadžmenta kao i temeljne funkcije u administraciji povezenoj s pomorstvom, te skrenuti pozornost da bez djelotvorne sinergije menadžmenta i ostalih učesnika u sistemskom sklopu administracije budućnost nije moguća bez odgovarajućeg oblika menadžmenta. Također zbog niza raznih povoda vrlo je važno imati kvalitetan strukturiran menadžment koji definira strategiju i zadaće razvitka i unapređenja na prvo mjesto. Sve inicijalno prezentirano potrebno je za potpuno shvaćanje temelja poslovanja svake organizacija pa tako i pomorske administracije i osigurava odgovore na iduća pitanja:

- 1) Što je bit menadžmenta?
- 2) Koje su njegove temeljne funkcije?
- 3) Koja je uloga menadžmenta u pomorskoj administraciji ?
- 4) Zašto je menadžment značajna sastavnica u pojedinoj organizaciji ?
- 5) Kako riješiti problem nedostatka kvalitetnih djelatnika ?

### **1.4. ZNANSTVENE METODE**

U proučavanju ovoga rada pod temom Organizacijski menadžment i upravljanje sustavom sigurnosti plovidbe korištene su u odgovarajućim kombinacijama sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, povjesna metoda, metoda klasifikacije, metoda kompilacije te metoda indukcije i dedukcije.

### **1.5. STRUKTURA RADA**

Diplomski rad pod naslovom Organizacijski menadžment i upravljanje sustavom sigurnosti plovidbe obuhvaća šest uzajamno spojenih komponenta koje su metodično povezane prema važnosti tumačenja zadane teme diplomskoga rada. U uvodnom dijelu opisan je objekt, predmet i problem istraživanja, izvedena je radna hipoteza odnosno suština i cilj istraživanja. Nadalje prikazane su upotrebljene znanstvene spoznaje te je u krajnjoj točki izvedena sama koncepcija rada. Iduća sastavnica pod nazivom Pojam i obilježja menadžmenta bavi se osnovnim pojmovima menadžmenta te se tu stavlja za cilj objasniti njegove funkcije i razine samog menadžmenta. Sljedeća cjelina naziva Odrednice uspješnosti menadžmenta stavlja naglasak na iskustvo i položaj menadžmenta sa svim učesnicima kako bi u krajnjoj točki svi bili sposobni shvatiti koji su ključni prioriteti i sve to umijeli implementirati na razne postupke proizvodnog procesa, što je i poanta

funkcije menadžmenta.Četvrta cjelina naziva Sustav organizacijskog djelovanja ministarstva mora,prometa i infrastrukture pojašnjava koje su to instuticionalne strukture navedene uprave bez koje moderno ministarstvo ne bi funkcioniralo kao i samu raspodjelu samo jednog malog dijela ministarstva koje je obrađeno ovim diplomskim radom a to je uprava sigurnosti plovidbe.Peta cjelina naziva Organizacija i uspješnost sustava uprave sigurnosti plovidbe stavlja glavni fokus na definicije,organizacijsku strukturu,djelokrug kao i temeljne funkcije samog ministarstva.Sve prethodne komponente ustvari dovode do srži ovoga diplomskog rada, a to je uloga menadžmenta u motiviranju i zadržavanju iskusnih djelatnika kao i praćenje njihovog napretka u dnevnim aktivnostima.U posljednjem dijelu,Zaključkom završavamo ovaj diplomski rad gdje se zaokružuje sve prethodno navedeno te se kreiraju konačne odnosno zaključne misli.

## **2. POJAM I OBILJEŽJA MENEDŽMENTA**

Menadžment (engl. management, administration, leadership) je izuzetno zahtjevan izraz, također formulacija izraza za menadžment prilično su raznolike, možemo utvrditi da još uvijek nema univerzalne klasifikacije u današnjoj literaturi na koju se možemo pozvati i obrazložiti generalnu definiciju. U produžetku teksta se naglašavaju nekoliko uobičajenih terminologija pojma menadžmenta kao naprimjer da je menadžment jedan dio rada s osobama i putem ostalih osoba radi postizanja zadanih ciljeva uz maksimalnu i pouzdanu primjenu limitiranih sredstava. Također možemo izjaviti da je menadžment jednostavno postupak upravljanja osobom ili grupom osoba radi postizanja konačnog cilja. Iz ovih predočenih formulacija mogu se raspoznati osnovne zadaće ili funkcije modernog menadžmenta a to su :vođenje, odlučivanje, motiviranje, komuniciranje, organiziranje, planiranje, kadrovanje i kontroliranje.

Uzevši u razmatranje važne karakteristike izraza menadžment (prioriteti tvrtke, rad, učinkovitost, produktivnost, uspješnost, ekonomičnost) i osnovne zadaće menadžmenta, može se dati formulacija izraza menadžera, koja se bazira na osobi sa sljedećim karakteristikama a to su iskustvo, kreativnost, ekonomičnosti, pronicljivost, obrazovanje, dosjetljivost, itd. Iako sama vještina dobrog menadžera dolazi s napornim radom i skupljenim iskustvom vođenja to ponekad ne garantira da će menadžer s više iskustva biti vještiji ili sposobniji u menadžmentu od nekog početnika. Menadžment kao disciplina predstavlja izuzetno zvanje, točnije posao za posebnu kategoriju osoba (menadžera) koji oni stručno obavljaju kao svoj dnevni zadatak. Svaka osoba koja u nekoj kompaniji kanalizira zadatak ostalih zaposlenih osoba prema postizanju nekih postavljenim planovima kompanije može se zvati menadžerom. Drugim riječima, menadžment kao struka je status u mehanizmu rada koji pojedine osobe posjeduju. Neophodno je usmjeravati osoblje, odnosno njihove djelatnosti jer na taj način se postižu planovi organizacije, a bez plana ali i krajnjeg rezultata menadžment je nepostojan. Učinkovitost menadžera se izražava u tome koliko uspješno se formira uzdužna i poprečna suradnja pomoću koje menadžer realizira prioritete i planove, što nije nipošto jednostavan posao.[2].

### **2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA**

Rukovođenje cjelokupnom organizacijom možemo opisati kao organizacijski menadžment, iako je možda bolji izraz korporacijski menadžment. I u jedno i drugom slučaju, rukovođenje pojedinom organizacijom smatramo otklanjanje sveopćih možebitnih pitanja institucije u mnogim segmentima, odnosno i rukovođenje brojnim bitnim institucijskim službama. Izraz opći ili generalni

menadžment identificira se kao odgovornost za niz institucijskih aktivnosti ili kompletni odjel nad kojim vrši upravljanje, dok je kod funkcionalnog menadžment odgovornost na samo jednu bitnu institucijsku funkciju.

Generalno je prihvaćeno da je menadžment svojevrsna znanost ali i umjetnost upravljanja. Menadžeri odnosno direktori svoje zadatke obavljaju na jedan poseban osoban stil koji se zasniva na osobnim idealima odnosno stavovima. Prvu podjelu menadžmenta predstavio je francuski rudarski inženjer Henri Fayol za kojeg se tvrdi da je tvorac klasične teze menadžmenta. Dotični je rasporedio segmente menadžmenta smislenim rasporedom prema pojedinim osnovnim komponentama menadžmenta kao što su kontroliranje, vođenje, planiranje, kadroviranje i organiziranje.



Slika 1. Funkcije menadžmenta

izvor: izradio student na osnovi Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006 [2].

Smatra da su ovih pet komponenta potrebne jer otkrivaju potrebu da organizacije planiraju i budu agilne u skladu s promjenjivim tržišnim uvjetima. Iako su navedene komponente potrebne smatra se da su nedostatne za razvijanje kvalitetnog menadžmenta i da ustvari trebamo prepoznati prave vrijednosti odnosno njegovati pravičnosti i poticati duh zajedništva i međuljudsko poštovanje između radnika i rukovoditelja.

### 2.1.1. Planiranje

Planiranje je najlakše opisati kao viziju odnosno pogled i mogućnosti predviđanja aktivnosti ali i prijetnje u budućnosti te iskoristiti prilike i boriti se protiv prijetnji, ovisno o slučaju. Samo planiranje je početni korak gdje se fokusira i dodjeljuje tko, kada i kako će odraditi pojedini dodijeljeni zadatak. Proces planiranja je skup međusobno povezanih i međuovisnih aktivnosti usmjerenih ka postizanju ciljeva planiranja.

Naspram toga potreban je sustavan pristup kao i postavljanje ciljeva koje treba postići budućim planiranjem. Ciljevi daju obrazloženje za poduzimanje različitih aktivnosti, kao i ukazuju na smjer kojim se planiranje kreće. Štoviše, ciljevi usmjeravaju pozornost menadžera na krajnje rezultate koje treba postići. Zapravo, ciljevi čine jezgru procesa planiranja. Stoga bi ciljevi trebali biti navedeni jasnim, preciznim i nedvosmislenim jezikom inače će poduzete aktivnosti biti neučinkovite. Što je više moguće, ciljeve treba navesti u kvantitativnom smislu. Na primjer, broj ljudi koji rade, plaće radnika, proizvedene jedinice itd. Iako se takav cilj ne može izraziti u kvantitativnom smislu trebaju biti specificirani u kvalitativnom smislu. Stoga bi ciljevi trebali biti praktični, prihvatljivi, izvedivi i dostižni.

Nadalje osnove planiranja su pretpostavke o živom obliku događaja u budućnosti. Oni služe kao osnova za planiranje. Uspostavljanje planskih premisa bavi se utvrđivanjem gdje se teži odstupanju od stvarnih planova i uzroka takvih odstupanja. Treba saznati koje prepreke postoje na putu poslovanja tijekom poslovanja. Uspostava prostorija za planiranje se bavi poduzimanjem takvih koraka koji izbjegavaju ove prepreke u velikoj mjeri. Prostori za planiranje mogu biti unutarnji i vanjski. Interno uključuje politiku kapitalnih ulaganja, menadžment radnih odnose, filozofiju menadžmenta itd. Dok eksterno uključuje društveno-ekonomske, političke i ekonomske promjene. Unutarnji prostori su kontrolirani, dok su vanjski nekontrolirani.

Pametnim planiranjem potrebno je razmotriti niz alternativnih smjerova djelovanja. U tu svrhu, svaka će se alternativa procijeniti vaganjem prednosti i mana u svjetlu raspoloživih resursa i zahtjeva organizacije. Prednosti, nedostaci kao i posljedice svake alternative moraju se ispitati prije nego što se donese izbor. Nakon objektivne i znanstvene procjene odabire se najbolja alternativa. Budući planeri bi se trebali poslužiti raznim kvantitativnim tehnikama kako bi procijenili stabilnost alternative. Da bi se planiranje ostvarilo potrebna je izrada izvedenih planova koji su podjeljeni na podplanove ili sekundarne planove koji pomažu u ostvarenju glavnog plana. Sekundarni planovi proizlazit će iz osnovnog plana. Oni su namijenjeni podršci i ubrzanju postizanja osnovnih planova. Ovi detaljni planovi uključuju politike, procedure, pravila, programe, proračune, rasporede itd. Na primjer, ako je maksimiziranje profita glavni cilj poduzeća,



izvedeni planovi će uključivati maksimiziranje prodaje, maksimiziranje proizvodnje i minimiziranje troškova. Izvedeni planovi označavaju vremenski raspored i redoslijed izvršavanja različitih zadataka. Nakon što su planovi utvrđeni, preporučljivo je predstaviti navedene planove zaposlenicima ili onima koji te planove trebaju provoditi. Svrhe predstavljanja planova je da se zaposlenici mogu osjećati motiviranima budući da su uključeni u proces donošenja odluka. Također organizacija može dobiti vrijedne prijedloge i poboljšanja u formuliranju, kao i provedbi planova a uz sve to skupa zaposlenici će biti više zainteresirani za izvršenje ovih planova.

Nakon odabira određenog pravca djelovanja, ono se provodi. Također kada se odabrani plan provede, važno je procijeniti njegovu učinkovitost. To se radi na temelju povratnih informacija ili informacija dobivenih od odjela ili zainteresiranih osoba. Povratna informacija omogućuje menadžmentu da ispravi odstupanja ili modificira predstavljeni plan. Ovaj korak uspostavlja vezu između funkcije planiranja i kontrole. Praćenje mora ići usporedo s provedbom planova kako bi se u svjetlu opažanja budući planovi mogli učiniti realističnijima[3].

### **2.1.2. Organiziranje**

Organiziranje je funkcija upravljanja koja započinje nakon planiranja. Organiziranje uključuje identificiranje zadataka potrebnih za postizanje ciljeva i njihovu dodjelu pojedincima ili timovima unutar organizacije. Ovaj proces osigurava da svaka osoba zna svoju ulogu, omogućujući učinkovitu raspodjelu resursa i sprječavanje duplih poslova čije bi popravljavanje zahtijevalo puno vremena. Učinkovita organizacija zahtijeva od menadžera da razmotre faktore kao što su vještine i snage zaposlenika, odgovarajuća podjela rada i uspostavljanje jasnih struktura izvješćivanja. Učinkovitim organiziranjem resursa i odgovornosti, oni osiguravaju postojanje potrebnog ljudskog kapitala i alata za učinkovito poslovanje. Organiziranje nije ograničeno na unutarnje resurse, već se proteže i na vanjske dionike. Menadžeri moraju uspostaviti učinkovite odnose s dobavljačima, partnerima i dionicima kako bi osigurali nesmetan protok resursa i informacija. Ovaj suradnički pristup organiziranju jača organizaciju i povećava njezinu sposobnost da postigne svoje ciljeve.

Menadžer izvršava funkciju organiziranja tako da se prate postupci s time da se odrade sljedeći postupci :

1. Detekcija aktivnosti – među prvim stvarima moraju se detektirati cjelokupne aktivnosti koje se trebaju odraditi u instituciji kao što su kontrola zaliha, način vođenja evidencije, analiza kv
2. alitete, prodaja robe itd. Ove i slične aktivnosti trebaju biti raspoređene i poredane u jedinicama ili odjelima.
3. Organiziranje aktivnosti prema jedinicama - u ovom djelu menadžer nastoji povezati i rasporediti identične i bliske aktivnosti u odjele ili jedinice. Ovakva podjela organizacijskog dijela na samostalne i pojedine jedinice ili odjele zove se odjeljenje.
4. Kategoriziranje nadležnosti – kada su odjeli ili jedinice supostavljene, menadžeri uobičajeno kategoriziraju nadležnosti i njihov raspon prema manjim menadžerima u hijerarhijskoj podjeli. Ova aktivnost davanja poretka ili nivoa naziva se hijerarhija u poslovanju. Vrhovni menadžment upravlja sa formuliranjem politika, srednji menadžment nadgledanjem jedinica ili odjela, dok menadžment najnižeg nivoa nadgledanjem rukovoditeljima odjela .
5. Suradnja unutar nadležnošću i odgovornosti - formiraju se odnosi unutar raznih grupa kako bi se osigurala lakaša sinergija radi postizanja konačnog cilja. Svaki subjekt je osvjedočen sa svojim ovlastima i točno zna tko mu je podređen a tko nadređena osoba u organizaciji. Definirana je jasna institucionalna struktura s kojom su svi zaposlenici upoznati.

Važnost organizacijske funkcije možemo promatrati i kroz specijalizaciju odnosno kao jednu organizacijsku strukturu koja je ustvari mreža odnosa u kojoj je rad podijeljen na jedinice i odjele. Ova podjela rada pomaže u donošenju specijalizacije u različitim aktivnostima od interesa. Također dobro definirani poslovi pomažu u postavljanju pravih ljudi na pravi posao, što se može učiniti odabirom ljudi za različite odjele prema njihovim kvalifikacijama, vještinama i iskustvu. To pomaže u ispravnom definiranju poslova što pojašnjava ulogu svake osobe. Nadalje pojam kao pojašnjavanje ovlasti koja pomaže u razjašnjavanju položaja uloga svakom menadžeru. To se može učiniti tako da se svakom rukovoditelju razjasne ovlasti i razjasni način na koji mora izvršavati te ovlasti kako ne bi došlo do zlouporabe ovlasti. Dobro definirani poslovi i povezane odgovornosti pomažu u uvođenju učinkovitosti u rad menadžera a to vodi do povećanja produktivnosti. Iduća stavka u dobrom organiziranju je koordinacija odnosno način stvaranja koordinacije među različitim odjelima poduzeća. Stvara jasne odnose među pozicijama i osigurava međusobnu suradnju među pojedincima. Harmoniju rada donose rukovoditelji više razine ostvarujući svoju ovlast nad međusobno povezanim aktivnostima rukovoditelja niže razine. Odnosi

autoriteta i odgovornosti mogu biti plodonosni samo kada postoji formalni odnos između njih dvoje. Za neometano funkcioniranje organizacije vrlo je važna međusobna suradnja između odgovornosti i ovlasti. Treba postojati koordinacija između različitih odnosa odnosno mora se razjasniti krajnja odgovornost koja se pripisuje svakoj vlasti. Nadalje svaki pozitivan rast tvrtke u potpunosti ovisi o tome koliko učinkovito i glatko radi koncern. Učinkovitost se može postići pojašnjavanjem položaja uloga menadžerima, koordinacijom između ovlasti i odgovornosti i usredotočenjem na specijalizaciju. Osim toga, poduzeće se može diversificirati ako raste njegov potencijal. To je moguće samo ako je organizacijska struktura dobro definirana a ostvarivo je stvaranjem formalne organizacijske strukture. Organizacijska struktura pojašnjava radna mjesta. Uloge dodijeljene svakom menadžeru su jasne i koordinacija je moguća. Stoga, jasnoća moći automatski pomaže u povećanju mentalnog zadovoljstva, a time i osjećaja sigurnosti u brizi. Ovo je vrlo važno za zadovoljstvo poslom na kojem se nalazi zaposlenik. Na kraju za dobro organiziranje potreban je i prostor za nove promjene gdje su uloge i aktivnosti koje treba obavljati jasne i svaka osoba dobiva neovisnost u svom radu, a to daje dovoljno prostora menadžeru da razvije svoje talente i procvjeta svoje znanje. Menadžer se priprema za donošenje samostalnih odluka koje mogu biti put ili put do usvajanja novih tehnika proizvodnje. Ovaj opseg za uvođenje novih promjena u vođenje poduzeća moguć je samo kroz skup organizacijske strukture. Proces organiziranja može se obaviti učinkovito ako menadžeri imaju određene smjernice kako bi mogli donositi odluke i djelovati.

### **2.1.3. Kadrovanje**

Kadrovanje je funkcija rukovođenja institucionalnom strukturom i organiziranje njenih djelatnika. Osoblje ili djelatnici su u nazad nekoliko godina dobili sve veću važnost radi napretka novih tehnologija, povećanja količine poslovanja, zahtjevnost ljudskog ponašanja itd. Ukratko kadrovanje je izrazito važno jer s ovim procesom možemo postaviti pravu osobu na pravo mjesto i dodijeliti mu radni zadatak primijenjen sposobnostima te osobe. Upravljačka funkcija zapošljavanja obuhvaća rukovođenje institucijalnom strukturom putem učinkovitog i pravilnog odabira, razvoja i ocjenjivanja osoblja koji ispunjava uloge dodijeljene poslodavcima/radnoj snazi.

Kadrovanje obuhvaća sljedeće pojmove:

- Strukturiranje radno sposobnih osoba
- Zapošljavanje

- Obuka i razvitak zaposlenika
- Osobni dohodak
- Ocjena rada
- Napredovanja

Kadroviranje je najvažniji menadžerski čin uz planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontrolu. Djelovanje ove četiri funkcije ovisi o radnoj snazi koja je dostupna kroz funkciju osoblja. Također prožimajuća je djelatnost jer funkciju kadroviranja obavljaju svi rukovoditelji i u svim vrstama koncerna u kojima se obavljaju poslovne aktivnosti. Možemo reći da je zapošljavanje odnosno kadroviranje stalna aktivnost a to je zato što se funkcija zapošljavanja nastavlja tijekom cijelog životnog vijeka organizacije zbog transfera i promaknuća koja se događaju. Osnova svake kadrovske funkcije je učinkovito upravljanje kadrovima odnosno ljudskim potencijalima kojim se može učinkovito upravljati sustavom ili pravilnom procedurom, sustavnim zapošljavanjem, odabirom, postavljanjem, obukom i razvojem, osiguravanjem naknade itd. Kadroviranje pomaže da se pravi ljudi postave na primjereno mjesto unutar organizacije odnosno na pravi posao. To se može učiniti učinkovito putem odgovarajućih postupaka zapošljavanja i konačnog odabira najprikladnijeg kandidata prema zahtjevima danog posla.

Ovu funkciju obavljaju svi menadžeri ovisno o prirodi posla, veličini poduzeća, kvalifikacijama i vještinama menadžera i sl. U malim poduzećima tu funkciju uglavnom obavlja najviši menadžment. U srednjem i malom poduzeću to obavlja posebno kadrovska služba dotične organizacije.

#### **2.1.4. Vođenje**

Ovaj dio menadžerske funkcije je onaj koji pokreće organizacijske metode da učinkovito rade za postizanje organizacijskih ciljeva. Smatra se da je vođenje centralni pojam za poduzeća jer ono ga pokreće i pokreće direktno djelovanje ljudi, možemo konstatirati da su organiziranje, planiranje i zapošljavanje samo dijelom najava za provođenje konačnog posla a samo vođenje je u stvari nosioc obavljenog posla.

Usmjeravanje ili vođenje je onaj interpersonalni aspekt rukovođenja koji se direktno bavi vođenjem, motiviranjem i nadgledanjem djelatnika za ostvarivanje institucionalnih ciljeva. Za vođenje se kaže da je postupak u kojem menadžeri daju upute, nadziru i usmjeravaju učinak osoblja kako bi postigli zacrtane zadane ciljeve odnosno da su usmjerene sve one aktivnosti koje

su osmišljene kako bi potaknule zaposlenike da rade učinkovito. Stoga je usmjeravanje funkcija vođenja, inspiriranja, nadgledanja i upućivanja ljudi prema ostvarenju organizacijskih ciljeva. Naziva se i pokretačkom funkcijom upravljanja jer kroz vođenje zapravo započinje poslovanje poduzeća.

Budući da je središnji karakter poduzeća, pruža brojne prednosti organizaciji a to su:

- Pokreće akcije - funkcija koja je polazište radnog učinka podređenih. Upravo iz ove funkcije odvija se radnja, podređeni razumiju svoj posao i rade u skladu s postavljenim uputama. Kakvi god da su planovi postavljeni, mogu se provesti tek kada se krene sa stvarnim radom.
- Ohrabruje napore - kroz vođenje, nadređeni mogu voditi, inspirirati i uputiti zaposlene na rad. Za to su potrebni naponi svakog pojedinca ka ostvarenju ciljeva. Kroz usmjeravanje se naponi svakog odjela mogu povezati i integrirati s drugima. To se može postići uvjerljivim vodstvom i učinkovitom komunikacijom. Integracija napora donosi učinkovitost i stabilnost u organizaciji.
- Sredstva motivacije - Menadžer ovdje koristi element motivacije kako bi poboljšao performanse svojih zaposlenika. To se može učiniti pružanjem poticaja ili naknade, bilo materijalne ili ne-materijalne, koja služi kao "podizač morala" zaposlenicima. Motivacija je također korisna za zaposlenike da daju najbolje od svojih sposobnosti što u konačnici pomaže u rastu cijelokupne organizacije.
- Pruža stabilnost - Stabilnost i ravnoteža u zabrinutosti postaju vrlo važni za dugoročno preživljavanje organizacije na tržištu. Menadžeri to mogu postići uz pomoć četiri alata ili elementa funkcije vođenja - promišljene mješavine uvjerljivog vodstva, učinkovite komunikacije, strogog nadzora i učinkovite motivacije. Stabilnost je vrlo važna jer je to pokazatelj rasta poduzeća. Stoga menadžer može koristiti sve četiri svoje osobine kako bi se standardi učinka mogli održati.
- Suočavanje s promjenama - Ljudsko je ponašanje da ljudska bića pokazuju otpor prema promjenama. Prilagodljivost promjenjivom okruženju pomaže u održavanju planiranog rasta i postajanja vodećim na tržištu. To je funkcija vođenja koja je korisna za suočavanje s promjenama u okruženju, kako unutarnjim tako i vanjskim.
- Učinkovita komunikacija pomaže u suočavanju s promjenama. Ovdje je uloga menadžera da zaposlenicima vrlo jasno prenese prirodu i sadržaj promjena. To pomaže u pojašnjenjima, lakim prilagodbama i normalnom radu poduzeća. Na primjer, ako se organizacija prebaci s ručne obrade materijala na strojnu obradu, događa se važna

promjena u tehnici proizvodnje. Rezultirajući čimbenici su manje radne snage, a više strojeva. Tome se mogu oduprijeti zaposlenici ali upravitelj ovdje može objasniti da je promjena bila u korist zaposlenika. S većom mehanizacijom povećava se proizvodnja, a time i profit. Neizravno, zaposlenici imaju koristi od toga u obliku veće plaće.

- Učinkovito korištenje resursa - financijski smjer pomaže u razjašnjavanju uloge svakog zaposlenika prema njegovom poslu. Resursi se mogu pravilno iskoristiti samo kada se ne dogodi manje rasipanja, dupliciranja napora, preklapanja performansi itd.

Kroz usmjeravanje, uloga podređenih postaje jasna jer se menadžer koristi svojim nadzorom, vodstvom, uputama i vještinom motivacije kako bi nadahnuo podređene. Ovo pomaže u maksimalnom mogućem korištenju resursa ljudi, strojeva, materijala i novca što pomaže u smanjenju troškova i povećanju profita.

Iz gornje rasprave može se opravdati da je smjer vođenja, zasigurno sama srž procesa vođenja. Na sličan način, vođenje pomaže zaposlenicima da rade najbolje što mogu i to također u jednom zdravom okruženju. Menadžer se ovdje koristi navedenim elementima vođenja kako bi posao mogao biti izvršen na ispravan i ispravan način. Stoga se s pravom kaže da je vođenje bit procesa upravljanja.

### **2.1.5. Kontroliranje**

Kontroliranje se zasniva na validaciji provode li se sve procedure u koliziji s donesenim planovima, odobrenim uputama i definiranim pravilima a ujedno omogućava efikasnu upotrebu institucionalnih sredstava za dostizanje zacrtanih ciljeva. Ova funkcija mjeri odudaranje stvarne forme od standardne forme, objašnjava razloge takvih odudaranja i olakšava u provedbi korekcijskih mjera i radnji.

Kontroliranje ima dvije osnovne svrhe:

1. Olakšava koordinaciju
2. Pomaže u planiranju

Bitne značajke kontroliranja možemo opisati kao krajnju funkciju menadžmenta koja dolazi nakon što su performanse napravljene u skladu s planovima. Također ona je prožimajuća što znači da ga obavljaju menadžeri na svim nivoima i u svim vrstama institucionalne

strukture. Kontroliranje je usmjereno prema budućnosti i uvijek gleda u budućnost tako da se može pratiti kad god je potrebno. To je jedan dinamičan proces budući da kontroliranje zahtijeva primjenu metoda pregleda a sve možebitne promjene se moraju napraviti gdje god je to moguće. Usko je povezan s planiranjem jer ako nema planiranja sama kontrola je itekako beskorisna, a bez kontrole samo planiranje je besmisleno. Planiranje pretpostavlja kontroliranje, a kontroliranje zamjenjuje planiranje. Kontroliranje kao funkcija upravljanja uključuje sljedeće korake:

1. Generalna uspostava standarda - Standardi su planovi ili ciljevi koji se moraju postići u tijeku poslovanja. Također se mogu nazvati kriterijima za ocjenjivanje izvedbe. Standardi se općenito dijele u dvije skupine:
  - Mjerljivi ili opipljivi - Oni standardi koji se mogu mjeriti i izraziti nazivaju se mjerljivim standardima. Mogu biti u obliku troška, učinka, izdatka, vremena, dobiti itd.
  - Nemjerljivi ili nematerijalni - Postoje standardi koji se ne mogu izmjeriti novčano. Na primjer- učinak menadžera, devijacija radnika, njihov stav prema koncernu. Oni se nazivaju nematerijalni standardi.

Uspostavom ovih standarda kontroliranje postaje jednostavno jer se na temelju tih standarda ostvaruje kontroliranje.

2. Mjerenje učinka - Drugi veliki korak u kontroliranju je mjerenje učinka. Pronalaženje odstupanja postaje jednostavno kroz mjerenje stvarne izvedbe.

Razine performansi ponekad je lako izmjeriti, a ponekad teško. Mjerenje opipljivih standarda je jednostavno budući da se mogu izraziti u jedinicama, troškovima, novčanim izrazima itd. Kvantitativno mjerenje postaje teško kada se mora mjeriti učinak menadžera. Učinak menadžera ne može se mjeriti količinama a može se mjeriti samo :

- Odnos radnika
- Njihov moral za rad
- Razvoj stavova prema fizičkom okruženju
- Njihova komunikacija s nadređenima

Ponekad se to radi i kroz različita izvješća poput tjednih, mjesečnih, tromjesečnih, godišnjih izvješća

3. Usporedba stvarne i standardne koncepcije - Usporedba stvarne i standardne koncepcije sa zacrtanim ciljevima iznimno je važna. Odmicanje se može izraziti kao jaz među stvarne koncepcije i predviđenih ciljeva. Menadžer tu mora saznati bitne pojmove a to su uzrok i opseg takvog ograničenja.

Opseg ograničenja znači da menadžer treba utvrditi je li ograničenje odnosno odstupanje negativno, pozitivno ili je ipak konačni efekat u skladu s planiranim efektom. Menadžeri treba otkriti ona ograničenja koja su iznimno važna ali i kritična za poslovanje. Sva manja ograničenja ili odstupanja se moraju zapostaviti dok bilo koja veća odstupanja kao što su brojke profita, izmjene strojeva, nominiranje radnika, kvalitete energenata, itd. treba svjesno sagledavati. Na primjer, ako se troškovi tiskanja povećaju za neznatnih 5 do 10%, to se može nazvati manjim odstupanjem. S druge strane, ako se mjesečna proizvodnja kontinuirano smanjuje, to se naziva velikim odstupanjem. Nakon što se otkrije odstupanje, menadžer mora razmisliti o različitim uzrocima koji su doveli do odstupanja. Takvi uzroci mogu biti naprimjer pogrešno planiranje, provedba donesenih planova je manjkava ili pak da su nadzor i komunikacija neučinkoviti itd.

4. Poduzimanje popravni radnji - Nakon što su poznati uzroci i opseg odstupanja, upravitelj mora otkriti te pogreške i poduzeti mjere za njihovo popravljnje. Ovdje postoje dvije alternative i to :

- Poduzimanje korektivnih mjera za uočena odstupanja; i
- Nakon poduzimanja korektivnih mjera, ako stvarni učinak nije u skladu s planovima, upravitelj može revidirati ciljeve. Tu se proces kontrole završava. Praćenje je važan korak jer samo poduzimanjem korektivnih mjera menadžer može provoditi kontrolu.

Planiranje i kontroliranje dvije su odvojene funkcije upravljanja, ali su usko povezane. Bez osnove planiranja aktivnosti kontrole postaju neutemeljene, a bez kontrole planiranje postaje besmisleno. U nedostatku kontrole, ne može se postići nikakva svrha. Stoga se planiranje i kontrola međusobno upotpunjuju[4].

## **2.2. RAZINE MENADŽMENTA**

Izraz "Razine menadžmenta" odnosi se na poziciju na kojoj se nalaze različite rukovodeće osobe unutar organizacije. Takav broj pozicija u upravljanju povećava se s povećanjem veličine organizacije ali i samog broja radno sposobne snage kao i obrnuto. Razina menadžmenta definira sistem samog zapovijedanja, razinu ovlasti kao i položaj kojim se dobiva sa statusom rukovodioca[5].





Slika 2. Razine upravljanja; [6].

izvor: <https://slideplayer.com/slide/15654834/>

Razine upravljanja mogu se klasificirati u tri široke kategorije:

1. Najviša razina/Administrativna razina ( eng.Top management)
2. Srednja razina/Izvršni ( eng.Middle menegement)
3. Niska razina/Nadzorni/Operativni/Menadžeri prve linije ( eng.Lower management)

Menadžeri na svim tim razinama obavljaju različite funkcije.

### 2.2.1. Najviša razina

Najviša razina u normalnim okolnostima sastoji se od upravnog odbora i generalnog direktora koji ima svoje zamjenike. Najviše čelništvo je konačni provodnik autoriteta i takvo čelništvo rukovodi svim bitnim ciljevima organizacije i politikom organizacije a samim time i više se bave funkcijama koordinacije i samog planiranja. Pozicija najvišeg menadžmenta može se sažeti na sljedeći način:

- Utvrđuje prioritete i politiku organizacije u kojoj djeluje
- Objavljuje neophodne napatke za pripremu rasporeda, postupaka, proračuna itd.
- Izrađuje strateške planove organizacije
- Izabire menadžment srednje razine
- Nadgleda i kontrolira aktivnosti svih odjela.
- Odgovoran za održavanje kontakta s medijima

- Pruža smjernice budućeg plana poslovanja
- Odgovorni prema dioničarima za uspješnost poduzeća.

### **2.2.2. Srednja razina**

Voditelji podružnica i voditelji odjela čine srednju razinu. Navedeni odgovaraju najvišem čelništvu organizacije za funkcioniranje odjela za koji su zaduženi. Njihova primarna dužnost je bavljenje organizacijskim i usmjeravajućim komponentama. U malim organizacijama postoji samo jedan sloj ove razine menadžmenta dok u velikim korporacijama može postojati nekoliko razina srednje vrste menadžmenta. Njihova uloga može se istaknuti kao :

- Provode planove organizacije u skladu sa smjericama višeg menadžmenta
- Sastavljaju planove za podjedinice organizacije.
- Participiraju u zapošljavanju i edukaciji nižeg rukovodstva
- Intepretiraju i pojašnjavaju politike organizacije od najviše razine menadžmenta do najniže razine.
- Odgovorni funkcioniranje odjela i koordinaciju između različitih odjela
- Izrađuju važna izvješća i podatke za najviše rukovodstvo
- Vrednuju rezultate mlađih menadžera.
- Zaduzeni za inspiriranje menadžera niže razine prema boljem učinku.

### **2.2.3. Najniža razina**

Niža razina je također poznata kao nadzorna/operativna razina upravljanja. Sastoji se od nadzornika, predradnika, službenika odjela, nadzornika itd. Drugim riječima, oni direktno odrađuju funkciju usmjeravanje i kontrolu menadžmenta. Njihove aktivnosti uključuju :

- Raspodjela zadataka i projekata različitom osoblju
- Vode i podučavaju osoblje za dnevne aktivnosti.
- Zaduzeni za kvalitetu, ali i kvantitetu proizvodnje.
- Također im je povjerena zadaća za održavanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji.
- Raspravljaju probleme radnika, prijedloge, preporuke itd. na višoj razini
- Pomažu u rješavanju pritužbi radnika.
- Nadziru i usmjeravaju podređene.
- Odgovorni za pružanje obuke radnicima.
- Oganiziraju potrebne materijale, strojeve, alate itd. za obavljanje stvari.

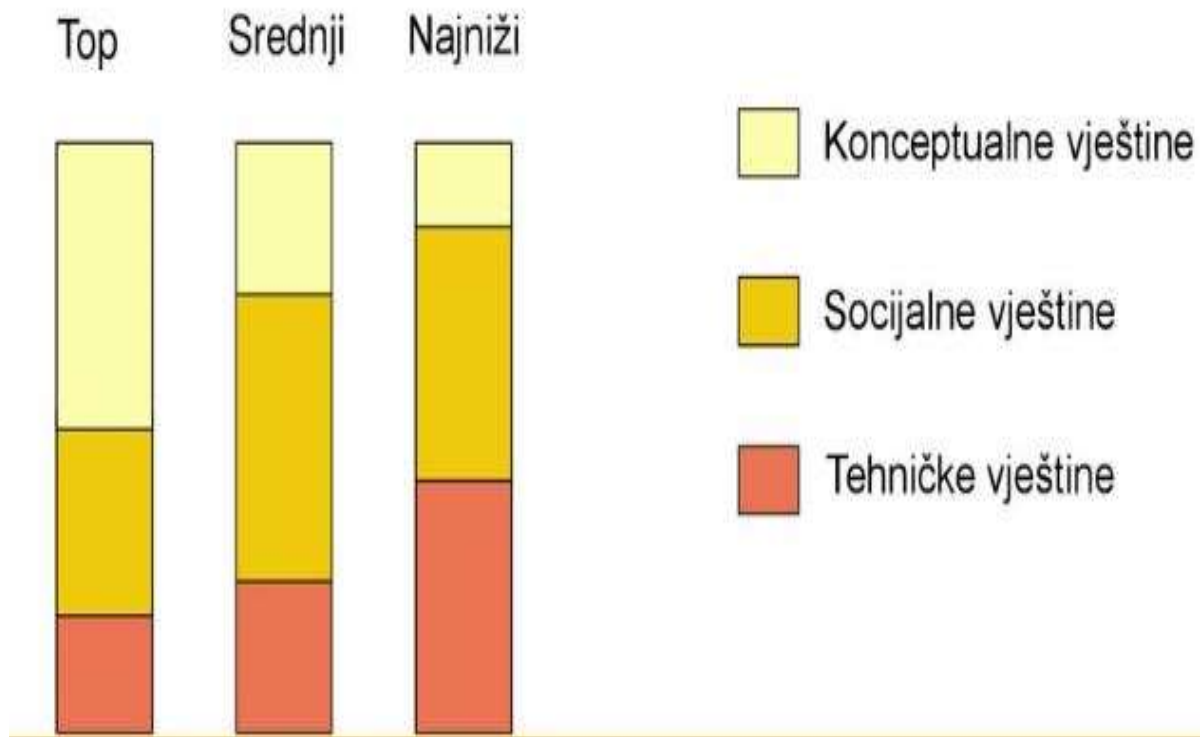
- Pripremaju periodična izvješća o učinku radnika.
- Osiguravaju disciplinu u poduzeću.
- Motiviraju radnike.
- Oni su graditelji imidža poduzeća jer su u izravnom kontaktu s radnicima

### **3. ODREDNICE USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA**

Biti uspješan menadžer znači više od pukog držanja titule; zahtijeva kombinaciju vještina i karakteristika koje nadahnjuju i vode tim prema veličini. Kada prvi put prijedete u ulogu menadžera, vaši se zadaci mijenjaju od onog koji obavlja zadatke do onog koji motivira druge da obave posao, što zahtijeva potpuno nove vještine za učinkovito obavljanje. Dok menadžeri trebaju iskoristiti svoje tehničke vještine kako bi riješili probleme i podučavali one oko sebe, meke vještine ili ono što neki nazivaju ljudskim vještinama ono su što izdvaja menadžere. Uspješni menadžeri jasno komuniciraju, reguliraju svoje emocije, grade odnose, stvaraju pozitivno radno okruženje, surađuju, motiviraju i inspiriraju one oko sebe. Bilo je mnogo istraživanja o tome što čini dobrog menadžera stoga u daljnjem tekstu podrobnije smo fokusirana na pojedine vještine i zadatke uspješnog modernog menadžera[7].

#### **3.1. MENADŽERSKE VJEŠTINE**

Upravljačke vještine skup su sposobnosti usmjerenih na cilj i usmjerenih na rezultate koji su potrebni za učinkovito vođenje. Uključuje ključne karakterne osobine kao što su emocionalna inteligencija, samopouzdanje i donošenje odluka. Dobre menadžerske vještine ključne su za uspjeh tvrtke. Oni pokreću viziju i kulturu tvrtke naprijed dok istovremeno razvijaju maksimalni potencijal tima. Upravljačke vještine uključuju kombinaciju raznih vještina kao što su vještina oblikovanja, tehničke vještine ili konceptualne vještine. Da biste uspješno vodili tim, potrebna vam je ravnoteža najboljih sposobnosti specifičnih za branšu i vještina rada s ljudima. Od izvršnog menadžmenta do zaposlenika na početnoj razini, upravljačke vještine su vrijedne na svim razinama.



Slika 3. Menadžerske vještine; [6].

izvor: <https://slideplayer.com/slide/15654834/>

Ove vještine obuhvaćaju jedinstven skup sposobnosti i osobina uključujući samopouzdanje, donošenje odluka i rješavanje problema koji rezultiraju vrhunskim učinkom. Ove vještine pomažu u izgradnji značajnih odnosa i osnažuju vas da budete inovativni i strateški u svojoj karijeri i osobnom razvoju.

### 3.1.1. Vještina oblikovanja

Vještine oblikovanja ključna je u razvoju odgovarajući procesi i metode koje mogu integrirati same vještine u temeljnu kompetenciju svakog poslovanja. Menadžeri koordiniraju aktivnosti različitih dionika (dizajneri, menadžeri, razvojni programeri proizvoda, marketing i poduzeća komunikacijsko osoblje, vanjski dobavljači itd.) sa pogled na omogućavanje organizaciji da dosegne svoje ciljeve što učinkovitije. Ovo znači dobiti pojedincima da rade prema zajedničkom cilju te stvaranje uvjeta potrebnih za isporuku koherentne i zadovoljavajuće rezultate. Kako bi uspjeli u svojoj ulozi, menadžer mora imati izvrsne komunikacijske vještine, solidno razumijevanje odgovarajućih metodologija, ali i sluh za potrebe svih dionika, kao i jake

menadžerske vještine. Tradicionalno je upravljanje vještinama bilo ograničeno na aktivnosti u vezi s proizvodima i usluge, a primijenjena strana prvenstveno usmjerena o radu unutar odjela. Sadašnje razumijevanje vještine oblikovanja menadžmenta obuhvaća širok raspon zadataka u raznim funkcije i organizacijske jedinice. Sve više, upravljanje prakticira se i vani sama domene upravljanja, kao što je marketing, upravljanje proizvodima, inovacijama, mada i postoji nova potražnja za njim iz polja koja leže izvan tradicionalnog korporativnog svijeta, kao što je specijalizirane konzultantske ili strateške agencije i organizacije javnog sektora. Organizacije sve više otkrivaju prednosti strateškog pristupa vođenja kada je zadužen za razvoj inovativnih, usmjerenih na čovjeka i prijedloge održivih vrijednosti. Imati snažne vještine oblikovanja odnosno razumijevanje ovih vještina može učiniti odlučujuću razliku pogledu i pomoći u izgradnji za održivu budućnost.

### **3.1.2. Konceptualne vještine**

Konceptualne vještine su sposobnosti koje pojedincu omogućuju bolje razumijevanje složenih scenarija i razvijanje kreativnih rješenja. Iz perspektive upravljanja, ove vještine nude mogućnost pristupa kompliciranim situacijama na radnom mjestu na niz različitih načina. Konceptualni menadžer može razmišljati o svojim idejama pretvarajući misli u rješenja vođena djelovanjem i donoseći dobrobit organizaciji. Ljudi vide vođe s konceptualnim vještinama kao strateške vođe zbog njihove sposobnosti identificiranja potencijalnih situacija i rješenja. Na višim razinama upravljanja, sposobnost pristupa situaciji s kreativnim i apstraktnim pristupom vrlo je vrijedna, tako da razvoj konceptualnih vještina može biti od koristi ako ciljate napredovati u karijeri menadžera. Stjecanje iskustva, obrazovanje i obuka mogu vam pomoći da razvijete i primijenite te vještine u svojoj profesionalnoj karijeri.

### **3.1.3. Rad s ljudima**

Interpersonalne vještine mogu uključivati mnoge sposobnosti povezane s interakcijom s drugim ljudima. Da biste definirali interpersonalne vještine, korisno je razumjeti koje vam prakse mogu pomoći da postanete uspješan vođa. Neke od zajedničkih osobina stručnjaka s naprednim interpersonalnim vještinama su :

- Sposobnost motiviranja drugih: Učinkovit vođa može upotrijebiti motivaciju za povećanje zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika dok daje dobar primjer očekivanja svih članova tima unutar organizacije.
- Profesionalizam u vašoj ulozi: profesionalizam uključuje postupanje s poštenjem i integritetom dok se pridržavate najviših standarda u ovim područjima i stvarate primjere koje će drugi članovi tima slijediti.
- Inovativni pristup: Konceptualne i međuljudske vještine povećavaju inovativnost i omogućuju vam razvoj novih i poboljšanih rješenja za klijente, redizajniranje postupaka ili implementaciju novih sustava za poboljšanje funkcionalnosti i produktivnosti.



Slika 4. Rad s ljudima; [8].

izvor: [Razvoj vještina upravljanja | TBA Pro](#)

Sve od navedenog i u slučaju primjene u praksi stvaraju iznimno vješte i kvalitetne odnosno sposobne menadžere koji svojim vještinama upravljaju zaposlenicima i time daju ne vrijednosti svojoj organizaciji.

### 3.1.4. Tehničke vještine

Definicija tehničkih vještina odnosi se na znanje i sposobnosti koje pojedinac posjeduje, a koje mu omogućuju obavljanje specijaliziranih zadataka u vezi s određenim područjem. Ove vještine omogućuju prepoznavanje problema, izvršavanje složenih radnji i dovršavanje specifičnih

zadataka i procesa koji se odnose na područje za koje drugi pojedinci nisu toliko specijalizirani. Tehničke vještine obično se podučavaju kroz kraće vremensko razdoblje i zahtijevaju predanost kako bi se svladale. Za njihovo usavršavanje potrebno je obrazovanje, obuka i puno prakse[9].

### **3.2. SNAGA MOTIVACIJE**

Motivacija je važan alat koji menadžeri na današnjem radnom mjestu često nedovoljno koriste. Menadžeri koriste motivaciju na radnom mjestu kako bi nadahnuli ljude da rade, kako pojedinačno tako i u grupama, kako bi proizveli najbolje poslovne rezultate na najučinkovitiji i najučinkovitiji način. Nekad se pretpostavljalo da se motivacija mora generirati izvana, ali sada se shvaća da svaki pojedinac ima svoj skup motivacijskih pojmova. Dužnost je menadžera pažljivo identificirati te motivacijske pojmove i obratiti pozornost na njih. Prioritet svakog menadžera je uvećati produktivnost i učinkovitost kako bi se postigli maksimalni učinak za organizaciju.

Motivacija za bolji radni učinak ovisi o mnogim čimbenicima, uključujući: zadovoljstvo poslom, postignuća, priznanja i profesionalni rast. Pružanje pozitivnog motivacijskog radnog okruženja izazovna je menadžerska aktivnost. Stoga menadžeri moraju razumjeti suradnike i njihove profesionalne potrebe. Menadžer mora identificirati što zapravo motivira suradnike. Ljudi obično rade najbolje što mogu kada su u okruženju u kojem se osjećaju cijenjenima, gdje dobivaju "tapšanje po ramenu" ili "hvala" za dobro obavljen posao. Ove se ljubaznosti mogu činiti jednostavnima, ali menadžeri ih ponekad zaborave iskoristiti. Menadžeri mogu učiniti jednostavne stvari koje mogu imati velik utjecaj na organizacijski moral kako bi motivirali suradnike da "idu dalje". Važno je stvoriti ugodno radno okruženje za motiviranje suradnika.

Menadžeri ponekad zaboravljaju snagu jednostavne ljubaznosti koja uvelike doprinosi poboljšanju radnog okruženja. Nekoliko čimbenika prevladava koje bi menadžeri trebali imati na pameti kada razmatraju kako raspoznati i nagraditi suradnike. Menadžeri ne bi trebali pretpostaviti da se ljudi osjećaju cijenjenima samo zato što su produktivni, niti da će ono što odgovara menadžeru u smislu priznanja i nagrade odgovarati i drugima. Motivacija može biti pravilno ili nepravilno postignuta i može spriječiti ili poboljšati produktivnost. Menadžment mora shvatiti da ima posla s ljudskim bićima, a ne sa strojevima, te da motivacija uključuje poticanje ljudi da nešto učine jer oni to žele[10].



Slika 5. Motivacija; [11].

izvor: <https://deepproject.hr/kako-motivirati-ljude-i-zasto-benefiti-ne-mogu-biti-jedina-motivacija/>

Učinkovita motivacija ne može se postići bez znanja što je suradnicima važno. Menadžment mora koristiti odgovarajuće poticaje za postizanje željenih rezultata. Jednostavno rečeno, ako postoji odgovarajuće motivacijsko okruženje, menadžeri će biti nagrađeni produktivnim suradnicima.

### 3.2.1. Materijalna

Organizacije mogu koristiti niz metoda za motiviranje svojih zaposlenika. Financijski motivacija uključuje motiviranje zaposlenika novcem i stvarima povezanim s novcem. Glavne metode financijske motivacije koje se koriste u poslovanju su nadnice i plaće vezane uz učinak, podjela dobiti i financijski povlastice. Važno je da poduzeće isplaćuje poštenu plaću, sličnu onoj kod konkurencije, kako bi zadržalo dobre zaposlenike. Podjela dobiti je mjesto gdje poduzeće zaposlenicima daje udio u poslovnoj dobiti. To znači da će zaposlenici vjerojatno raditi više - ako posao ostvaruje više profita, svaki će zaposlenik zaraditi više novca. Bonus je oblik dodatnog naknada ovo je novac plaćen zaposleniku za izvrsne rezultate. Na primjer, u trgovini elektroničkom opremom, prodavač može dobiti bonus u nekom iznosu na kraju godine za prodaju velikog broja televizora ili operater korisničke službe može dobiti bonus za visoku ocjenu zadovoljstva kupaca. Provizija je novac koji se plaća uz uobičajenu plaću ili plaću kako bi se pomoglo motivirati zaposlenike ili za postizanje ciljeva. Provizija se obično daje kao postotak od prodaje ili određeni



iznos novca po prodaji. Na primjer, ako prodavač prodaje automobil, može dobiti 25 do 30 posto zarade kao proviziju. Mnoge tvrtke koriste dodatne beneficije kao oblik financijske motivacije. Dopunske beneficije su dodatne povlastice pri zapošljavanju koje se dodjeljuju zaposlenicima, kao što su popusti za osoblje, službeni automobil, službeni mobilni telefon, besplatni godišnji odmor, dodatni dodatak za godišnji odmor, besplatno parkiranje ili prijevoz ili besplatna hrana i piće. Dopunske beneficije često su načini da se zaposlenicima uštedi novac umjesto da im se osigura dodatni novac.

### **3.2.2. Nematerijalna**

Nematerijalne metode motivacija uključuju motiviranje zaposlenika na načine koji ne uključuju novac. Ove metode motivacije uključuju povećanje posla, rotaciju posla, obogaćivanje posla, osnaživanje i obuku. Proširenje posla uključuje zaposlenike koji dobivaju dodatne zadatke kao dio njihove dnevne uloge, na primjer, radnik u trgovini može raditi i na blagajnama i na slaganju polica. Cilj proširenja poslova je učiniti ulogu zanimljivijom i raznovrsnijom kako bi se zaposlenici motivirali. Rotacija posla uključuje više raznolikosti zaposlenika u njihovoj svakodnevnoj ulozi. Može motivirati zaposlenike izbjegavajući da im posao dosadi. Postoje dvije vrste rotacije posla. U prvoj vrsti rotacije poslova, zaposlenik ima više različitih radnih uloga u poduzeću. Na primjer, u tvornici za proizvodnju automobila, to bi moglo značiti da operater postavlja odbojnice dio dana, svjetla dio dana i zatim kotače ostatak dana. U drugoj vrsti rotacije posla, zaposlenik ima niz različitih dužnosti unutar svoje uloge. Na primjer, razvojni programer može provesti dio dana razvijajući web stranicu, a dio dana razvijajući softverski paket.

Obogaćivanje posla uključuje poboljšanje uloga zaposlenika kroz pružanje šireg raspona izazovnijih zadataka koje moraju obaviti tijekom radnog dana. Osim toga, obogaćivanje posla često znači davanje više odgovornosti zaposlenicima, dopuštanje im da donose više odluka i omogućavanje im da imaju više utjecaja na to kako obavljaju svoju ulogu. Međutim, oni nastavljaju raditi na istoj razini u lancu zapovijedanja. Obogaćivanje posla ima brojne potencijalne koristi, kao što su povećana motivacija, niža stopa izostanaka, povećana produktivnost i viši kadar zadržavanje.

Osnaživanje se odnosi na stupanj do kojeg su zaposlenici sposobni donositi odluke o svojim svakodnevnim ulogama. Veća ovlaštenja znači da zaposlenik ima mogućnost donošenja više odluka, dok manje ovlaštenja znači da zaposlenik ima ograničenu odgovornost za donošenje odluka. Visoka razina osnaženosti može biti značajan motivator za zaposlenike jer se zbog toga mogu osjećati cijenjenima i povjerenjem poslodavca. Trening metoda uključuje metodu na poslu ili izvan posla kojima je cilj izgraditi vještine, znanje i iskustvo. Obuka može motivirati zaposlenike

tako što će ih učiniti samopouzdanijima u njihovoj ulozi, dati im vrijedne vještine koje mogu dovesti do budućeg napredovanja i dati zaposlenicima osjećaj da ih tvrtka cijeni.

### **3.3. LJUDSKI RESURSI**

Često čujemo izraz upravljanje ljudskim resursima, odnosi sa zaposlenicima i upravljanje osobljem koji se koristi u popularnom tisku, kao i od strane stručnjaka iz industrije. Kad god čujemo ove pojmove, u glavi nam padaju slike učinkovitih menadžera koji užurbano obavljaju svoj posao u blještavim uredima. Upravljanje ljudskim resursima je umijeće upravljanja ljudima pribjegavanjem kreativnim i inovativnim pristupima; to je i znanost zbog preciznosti i rigorozne primjene teorije koja se zahtijeva. Kao što je gore navedeno, postupak identifikiranja izraza upravljanje ljudskim resursima vodi nas do različitih definicija. Definicija broj jedan za upravljanje ljudskim resursima je da je to postupak rukovođenja osobama u organizacijama na detaljan i razrađen koncept. To obuhvaća aspekt zadržavanja, zapošljavanja osoba, upravljanje i određivanju pogodnosti, rukovođenje učinkom, upravljanje promjenama i brigu o izlascima iz tvrtke radi zaokruživanja aktivnosti. Ovo je tradicionalna definicija dok druga definicija upravljanja ljudskim resursima uključuje rukovođenje osobama u organizacijama iz makro koncepcije, odnosno rukovođenje osobama u obliku društvenog položaja između djelatnika i menadžmenta. Ovaj pristup orijentira se na zadatke i rezultate funkcije rukovođenja ljudskim resursima. To implicira da se funkcija ljudskih resursa u modernim organizacijama bavi elementima poticanja osoba, razvoja osoba i naglaskom na to da radni odnos bude upotpunjen za obje strane kao za menadžment tako i za zaposlenike. Jednom rečenicom rečeno, rukovođenje osobljem je u biti fokusirano na radnu snagu dok je rukovođenje ljudskim resursima fokusirano na resurse. Bitna razlika je u tome što se rukovođenje ljudskim resursima u današnje vrijeme svodi na zadovoljavanje ciljeva upravljanja i raspoređivanjem ljudi i sve većim fokusom na praćenje, planiranje i kontrolu [12].

U organizacijama 21. stoljeća, menadžer za ljudski potencijal više se ne doživljava kao netko tko se brine za aktivnosti opisane na tradicionalan način. Zapravo, većina organizacija ima različite odjele koji se bave zapošljavanjem, obračunom plaća i zadržavanjem itd. Umjesto toga, voditelj ljudskih resursa odgovoran je za upravljanje očekivanjima zaposlenika u odnosu na ciljeve upravljanja i njihovo usklađivanje kako bi se osiguralo ispunjenje zaposlenika i ostvarenje ciljeva upravljanja. Ljudski resursi se bave pronalaženjem najboljih mogućih zaposlenika za organizaciju i ne završava ovdje. Nakon što ih zaposli, osigurava dobru brigu o njima kako bi se osjećali motiviranima da ostanu i daju sve od sebe svom poslu. Nadalje menadžment upravljanja ljudskim resursima se u svojoj biti uključuje u funkcije usmjerene na ljude kao što su zapošljavanje, obuka

i razvoj, povratne informacije o učinku, naknade, zdravlje zaposlenika, sigurnost i dobrobit itd. Snažno naglašava stvaranje ljudskog kapitala. Ljudski kapital je nematerijalna imovina koja uključuje ekonomsku vrijednost vještina radnika - njegovo znanje, vrijednosti, uvjerenja, radnu etiku i iskustvo. Nedvojbeno ima značajan utjecaj na organizacijski uspjeh. Učinkovit menadžment ljudskim resursima pomaže u postizanju budućih organizacijskih ciljeva zapošljavanjem i obukom kompetentnih i dobro motiviranih zaposlenika.

### **3.4. PLANIRANJE ORGANIZACIJE**

Planiranje ljudskih resursa proces je prognoziranja budućih tendencija pojedine organizacije za ljudskim resursima i određivanje oblika na koji se postojeći kapaciteti ljudskih resursa organizacije mogu iskoristiti za ispunjavanje tih zahtjeva. Stoga se usredotočuje na osnovni ekonomski koncept potražnje i ponude u kontekstu kapaciteta ljudskih resursa organizacije. To je proces koji pomaže rukovodstvu organizacije u ispunjavanju budućih potreba za ljudskim resursima u organizaciji uz ponudu odgovarajućih ljudi u odgovarajućem broju u odgovarajuće vrijeme i na odgovarajućem mjestu. Nadalje, tek nakon pravilne analize potreba za ljudskim resursima, uprava može pokrenuti proces zapošljavanja i odabira. Također je bitan u uspješnom postizanju strategija i ciljeva organizacije. Zapravo, budući da se element strategija i dugoročnih ciljeva organizacije ovih dana uvelike povezuje s planiranjem ljudskih potencijala, planiranje ljudskih resursa sada je postalo strateško planiranje ljudskih resursa. Iako planiranje ljudskih resursa može zvučati prilično jednostavno kao proces upravljanja brojevima u smislu potreba organizacije za ljudskim resursima, ipak, stvarna aktivnost može uključiti menadžera ljudskih resursa da se suoči s mnogim preprekama zbog učinka trenutne radne snage u organizaciji, pritisak da se ispune poslovni ciljevi i prevladavajuća tržišna situacija radne snage.

Planiranje ljudskih resursa, dakle, pomaže organizaciji na mnoge načine kako slijedi:

- Menadžeri ljudskih resursa u fazi su predviđanja potreba radne snage, umjesto da budu iznenađeni promjenom događaja
- Spriječiti poslovanje od upadanja u zamku mijenjanja tržišta radne snage, zajedničke brige svih industrija i sektora
- Radite proaktivno jer širenje na tržištu radne snage nije uvijek u skladu sa zahtjevima organizacije za radnom snagom u smislu profesionalnog iskustva, potreba za talentima, vještina itd.

- Organizacije u fazi rasta mogu se suočiti s izazovom ispunjavanja potreba za kritičnim skupom vještina, kompetencija i talenta kako bi ispunile svoje strateške ciljeve kako bi mogle biti dobro pripremljene za ispunjavanje potreba

S obzirom na institucionalne ciljeve, planiranje ljudskih resursa omogućava odabir i razvitak potrebnih talenata ili kompetencija u sklopu organizacije. Stoga je prikladno da se organizacija odluči za planiranje ljudskih resursa kako bi spriječila nepotrebne prepreke u svojim potrebama za radnom snagom. Konzultantska tvrtka za ljudske resurse može organizaciji pružiti sveobuhvatnu procjenu ljudskih resursa i planiranje za ispunjavanje budućih zahtjeva na najisplativiji i pravovremeni način [13].

Proces planiranja ljudskih resursa jednostavno uključuje sljedeće korake:

- Trenutna ponuda ljudskih resursa: Procjena trenutne dostupnosti ljudskih resursa u organizaciji je najvažniji korak u planiranju ljudskih resursa.

Uključuje sveobuhvatnu studiju o snazi ljudskih resursa organizacije u kontekstu talenta, vještina, broja, kompetencija, dobi, iskustva, kvalifikacija, ocjena, imenovanja, plaće, naknada, beneficija itd. U ovoj fazi savjetnici mogu obaviti iscrpne konzultacije s menadžerima kako bi ustanovili problematična pitanja s kojima se susreću i kompetencije radne snage koje smatraju osnovnim ili ključnim za različite poslovne procese.

- Buduća potražnja za ljudskim resursima: Analiza budućih potreba za radnom snagom u poslovanju drugi je korak u planiranju ljudskih resursa.

Sve poznate varijable kao što su odljev, otpuštanja, predvidiva slobodna radna mjesta, umirovljenja, napredovanja, unaprijed postavljeni transferi itd. uzimaju se u obzir pri određivanju buduće potražnje za ljudskim resursima. Nadalje, određene nepoznate parametre radne snage kao što su čimbenici konkurencije, ostavke, nagli transferi ili otkazi također su uključeni u opseg analize.

- Prognoza potražnje: Sljedeći korak je uskladiti trenutnu ponudu s budućom potražnjom i izraditi prognozu potražnje. Ovdje je također bitno razumjeti poslovnu strategiju i dugoročne ciljeve kako bi prognoza potražnje radne snage bila takva da je usklađena s organizacijskim ciljevima.

Strategija i provedba nabave ljudskih resursa: Nakon pregleda praznina u ponudi i potražnji ljudskih resursa, konzultantska tvrtka za ljudske resurse razvija planove za ispunjavanje tih praznina u skladu s prognozom potražnje koju je stvorila. To može uključivati provođenje komunikacijskih programa sa zaposlenicima, preseljenje, stjecanje talenata, regrutiranje i eksternaliziranje, upravljanje talentima, obuku i treniranje te reviziju politika. Planovi se zatim provode uz povjerenje menadžera kako bi proces izvršenja bio nesmetan i učinkovit. Ovdje je

važno napomenuti da se konzultanti pridržavaju svih regulatornih i zakonskih propisa kako bi spriječili bilo kakvu neželjenu situaciju od strane zaposlenika. Stoga, pravilno proveden proces planiranja ljudskih resursa od strane konzultantske tvrtke za ljudske resurse pomaže organizaciji u ispunjavanju svojih ciljeva na vrijeme s pravom snagom ljudskih resursa na djelu.

### **3.5. UPRAVLJANJE UČINKOM**

Upravljanje učinkom zaposlenika jedan je od ključnih pokretača organizacijskog uspjeha u sadašnjem kontekstu tvrtke koje pokušavaju usvojiti pogled na organizaciju usmjeren na resurse. Vidjeli smo drugdje da integracija u praksi s organizacijskim ciljevima i strategijom povećava konkurentne prednosti tvrtke. Slično tome, upravljanje učinkom zaposlenika unutar šireg okvira organizacijskih ciljeva ključno je za organizacije koje ljude smatraju svojom ključnom imovinom. Kao što smo već spomenuli, tvrtke u uslužnom sektoru koje stavljaju veliki naglasak na ljude moraju osigurati da se učinkom zaposlenika upravlja na holistički način. Kada govorimo o učinku zaposlenika, moramo imati na umu da je to dvosmjerni proces koji povezuje menadžera i zaposlenika s tim da menadžer igra ulogu posrednika. Na primjer, svaka rasprava o učinku zaposlenika mora uključivati menadžera i zaposlenika ili menadžera i rukovoditelja. Stoga je imperativ da obje strane u ovoj transakciji shvate svoje odgovornosti i rade zajedno kako bi osigurale uglađen proces. U sljedećim odjeljcima raspravljamo o ulozi menadžera i zaposlenika te o tome kako organizacijski fokus na upravljanje učinkom zaposlenika također može igrati ulogu. Rukovoditelj ima dužnost osigurati da njegovo ili njezino upravljanje zaposlenicima bude bez pristranosti i predrasuda. Bio je to slučaj u svim industrijama i vertikalama gdje se zaposlenici osjećaju diskriminiranim što dovodi do iscrpljivanja, nižeg morala zaposlenika i, u ekstremnim slučajevima, tužbi protiv tvrtke. Stoga, menadžer mora "pričati", a ne samo na riječima govoriti o politikama tvrtke o učinku zaposlenika. Tijekom zajedničkog rada kao tima, sigurno će biti slučajeva u kojima se očituju trvenja između menadžera i tima te unutar tima. Dužnost je menadžera da osigura da se to ne pretvori u korozivni učinak koji prijeti samom postojanju tima. Gornji odjeljak bavio se ulogom upravitelja. Menadžer ima dužnost učinkovito upravljati timom, a tako i zaposlenik ima odgovarajuće odgovornosti. Izostanak s posla, bježanje od posla, negativan stav i blazan pristup poslu neke su stvari koje zaposlenik mora izbjegavati.



Slika 6. Radni učinak; [14].

izvor: <https://www.poslovni.hr/poslovni-centar-znanja/radni-ucinak-2019-348459?multimedia=1>

Zaposleniku je od pomoći da zna da kada se on ili ona kategorizira kao osoba s problemom u stavu, tada će mu biti teško razbiti percepciju i učinkovito raditi. To ne znači da zaposlenik mora prihvatiti što god mu se nađe na putu. Ovdje se radi o tome da zaposlenik mora koristiti dostupne kanale za rješavanje problema umjesto da se duri na poslu ako ima pritužbe na upravitelja. Iako se uloga menadžera i organizacije čini relativno malom, činjenica je da organizacijski ciljevi i kultura igraju vrlo važnu ulogu u osiguravanju da se učinkom zaposlenika upravlja na dobrobit organizacije. Uvidjeli smo središnju važnost upravljanja učinkom zaposlenika za uspjeh organizacije. Ako organizacije žele smanjiti odljev zaposlenika i potaknuti opadajući moral zaposlenika, prva stvar koju mogu učiniti jest osigurati da sustav upravljanja učinkom zaposlenika bude pojednostavljen. Samo usredotočenim pristupom ovom ključnom pokretaču organizacijske učinkovitosti tvrtke mogu osigurati da ne izgube u "ratu za talente" kao i "zadržavanju" uspješnih.

#### **4. SUSTAV ORGANIZACIJSKOG DJELOVANJA MINISTARSTVA MORA, PROMETA I INFRASTRUKTURE**

Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture ima izrazito zahtjevan opseg zadataka, poslova i funkcija koji se pripremaju i učinkovito obavljaju na takav oblik da budu u domeni razvoja učinkovitog, stabilnog, kvalitetnog, energetski prihvatljivog i suvremenog komunikacijskog i

prometnog sustava, sasvim implementiranog u infrastrukturu svih internacionalnih prometnih puteva što je naravno javni interes cijele nacije kao i jedna od baznih preduvjeta gospodarskog rasta zemlje, a sve u koliziji s zahtjevima i na dobrobit svih žitelja Republike Hrvatske.

#### 4.1 USTROJSTVO MINISTARSTVA

Samo ustrojstvo navedenog ministarstva određeno je hijerarhijski pa samim time na vrhu ministarstva se nalazi ministar koji rukovodi državnim tajnicima. Državnih tajnika trenutno su raspoređeni za svaki pojedini dio odgovornosti ministarstva pa tako postoje:

- tajnik za EU fondove i more
- tajnik za željeznicu, el. komunikaciju i poštu
- tajnik za zračni promet i cestovni promet

Nadalje se uspostavljaju ravnatelji raznovrsnih uprava koji su odgovorni za svoj djelokrug poslova i za svoje ustrojstvene jedinice. Također u ovu hijerarhiju treba uvrstiti i posebne savjetnike koji su indirektno uključeni u takozvane posebne projekte za koje je ministarstvo odgovorno.

U samom sastavu Ministarstva ustrojavaju se prema zadnjoj sistematizaciji 12 zasebnih sljedećih odjela:

- Kabinet ministra
- Glavno tajništvo
- Uprava pomorstva
- Uprava sigurnosti plovidbe
- Uprava unutarnje plovidbe
- Uprava za cestovnu i željezničku infrastrukturu
- Uprava zračnog prometa, elektroničkih komunikacija i pošte
- Uprava kopnenog prometa i inspekcije
- Uprava za EU fondove i strateško planiranje
- Uprava za proračun i financije
- Samostalni sektor za vanjske i europske poslove i odnose s javnošću
- Samostalna služba za unutarnju reviziju [15].

## **4.2 DUŽNOSTI MINISTARSTVA**

U ovom dijelu upoznajemo se sa generalni poslovi Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture,koje kao središnje tijelo državne uprave u Republici Hrvatskoj ima sjedište u glavnom gradu Zagrebu.Ministarstvo vrši raznorazne administrativne ali i ostale zadatke koji se odnose na kotrolu svih vrsta međunarodnog prometa u što spada poštanski promet,zračni promet, cestovni promet,željeznički promet i pomorski promet;također vrši kontrolu cijelokupnog prometa koji se odvija vodnim putovima odnosno rijekama ili jezerima.Nadalje izrađuje,planira i obavlja provedbu dokumenata koji su od strateškog značaja za državu kao i projekte prometne infrastrukture a ujedno i rezmatra strategije razvoja budućih prometnih segmenata.Zaduženo je za zaštitu mora od onečišćenja u morskim lukama u ovisnosti da li dolazi s brodova ili sa strane obalnih postrojenja.Također uređuje zakone vezane za pomorsko dobro kao i definiranje samih granica pomorskog dobra.Bavi se pomorskim osiguranje i pomorskim agencija kao i nadzorom cijelokupnog pomorskog kadra u državi.Obavlja inspekcijske poslove vezane za sigurnu plovidbu na moru i na unutarnjim vodama odnosno rijekama,sigurnost cijelokupnog cestovnog , sigurnosti željezničkog prometa,sigurnost zračne plovidbe kao i sigurnosti prometa žičarama, uspinjačama i vučnicama.Nadzire elek.komunikaciju i poštanske usluge kao i priprema prijedloge zakona iz aspekta elek.komunikacija i raznovrsnih poštanskih usluga.Također obavlja radnje vezano za pripremanja skica prijedloga donošenja zakona i ostalih raznih propisa iz segmenta elek.komunikacija i poštanskih usluga.Organiziranje implementaciju strateških projekata vezano za infrastrukturu kao i poticanje investicijskih programa koji se odnose za sve prometne grane koje su od izrazitog značaja za Republiku Hrvatsku kao i pripremu amandmana Vladi Republike Hrvatske.Rukovođenje velikim infrastrukturnim investicijskim radovima u izgradnji novih objekata cjelokupne prometne infrastrukture kao i ostalih iznimno značajnih radova koji su od prioriteta za održivi razvoj Republike Hrvatske.Izvršava raznovrsne stručne zadatke koji se fokusiraju na administraciju kao što su donošenje određenih propisa i akata s kojim se regulira cjelokupni razvoj prometa u globalu[16].

## **4.3 ANTIKORUPCIJSKI PROGRAM**

Antikorupcijskim programom ministarstvo je odredilo smjernice kojima je osnovna zadaća unaprijeđenje administrativnog potencijala, kompetentnosti i kredibiliteta te efikasnost u poslovanju.U svrhu jačanja administrativnog potencijala,kompetentnosti i kredibiliteta te efikasnost svi odjeli ministarstva su obvezni bilo koje kategorije objavljenih natječaja ili javnih



poziva prema kojim se se dodjeljuju odgovarajuća prava, potpisuju koncesije i sl. objaviti javno na službenoj internetskoj stranici. Specifična mjera je prijava bilo kakvih nepravilnosti, sumnja u koruptivne radnje ili pak prijevera može se prijaviti na bilo kakav način odnosno putem svih dostupnih današnjim sredstvima komuniciranja (email, telefon), osoba prijava ili ipak anonimna prijava u slučaju bojazni od odmazde službenoj osobi odnosno službeniku ili dužnosniku za nepravilnosti. Prilikom prijave bilo kakve nezakonitosti popunjava se službeni formular za prijavljivanje nepravilnosti koji se zatim prosljeđuje na adresu elektronske pošte [nepravilnost@mppi.hr](mailto:nepravilnost@mppi.hr) ili na adresu elektronske pošte [antikorupcija@mppi.hr](mailto:antikorupcija@mppi.hr). Bilo koji djelatnik ministarstva je zaštićen zakonom te neće ispaštati zbog svoje radnje odnosno zbog prijave nezakonitosti za koju misli da obuhvaća njegove rukovoditelje. Vlada Republike Hrvatske je kao imperativ i moralnu zadaću odredila efikasnu konfrontaciju spram bilo kakvih stanja koruptivnosti a koju provodi prema programu koji se svake godine upotpunjava. Plan je fokusiran na posebne zadatke u sklopu kojih treba obaviti stanovite kontinuirane smjernice za zaustavljanje razloga koruptivnih radnji a sve da bi se osnažila moralnost i kredibilitet institucije. Konačni rezultat navedenih mjera bi bio visok nivo efikasnosti u poslu te preventivni sustavi za eliminiranje rizika od koruptivnih radnji, prijevera ili nekakvih nepravilnosti.

Ciljevi koji bi programa trebao osnažiti su :

- Ojačavanje digniteta, odgovornosti i demokratičnost u poslu, odnosno da sve funkcije organizacije funkcioniraju na kvalificiran način. Menadžment mora biti odgovoran klijentima koji koriste usluge, raznim dobavljačima, drugim državama ali i raznim partnerima te za svoje procese i postupke davati racionalna i zadovoljavajuća rješenja.
- stvoriti preduvjete za zaustavljanje koruptivnih radnji na raznim pozicijama rada, kako bi svaki djelatnik svojim postupanjem pripomogao ukupnom razvitku i odbacio bilo koju mogućnost da se nađe u situaciji koja za posljedicu ima počinjenje bilo kojeg kaznenog djela.
- Reafirmacija pristupa „nulte tolerancije“ prema korupciji, ostvarenog kroz dodatnu edukaciju zaposlenih i jačanje antikorupcijske i etičke svijesti cjelokupnog tima.

#### **4.4 FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA**

Financijsko upravljanje i kontrola je cjelovit mehanizam internih provjera koji se formiraju i pod direktnom su odgovornošću čelnika proračunskih sredstava, a koji putem upravljanja rizicima pruža razumno jamstvo da će se proračun i ostala sredstva koristiti na redovit, etički, ekonomičan način i učinkovit način prema postizanju ciljeva. To znači da će se koristiti u harmoniji

sa postojećim donešenim zakonima i drugim propisanim propisima, čuvajući imovinu i resurse od štete, zloupotrebe ili gubitka gubitka. U osnovici financijsko upravljanje i kontrola može se formulirati kao sustav koji usmjerava i kontrolira financijske učinke poslovanja proračunskog korisnika na način da ih čini potporom postizanju ciljeva.

Financijsko upravljanje i kontrola pokriva sve investicijske akvizicije, a posebno one koje se odnose na:

- Prihode
- Rashodi
- Imovina
- Obveze
- Natječajni postupci i ugovaranje
- Povrat nenamjenski utrošenih proračunskih sredstava

Glavne osobe koje su nadležne za način funkcioniranja i učinkovitost sustava financijskog upravljanja i kontrola uključuju rukovoditelje, posebice čelnike proračunskih korisnika i voditelje pojedinih organizacijskih jedinica u okviru svojih nadležnosti i odgovornosti. Oni koji su zaduženi za organizaciju poslova, predlaganje i donošenje odluka kao temelja za provođenje aktivnosti moraju biti svjesni da su odgovorni za sljedeće stvari:

- Način na koji se upravlja operacijama
- Financijski učinci koji proizlaze iz takvih operacija
- Rizici povezani s takvim operacijama
- Kontrolne aktivnosti koje treba uspostaviti i primijeniti
- Neprekidno nadgledanje sistema upravljanja i njegovo pravovremeno editiranje

Ustrojstvena jedinica koja odgovara za proračun i financije nadležna je za koordinaciju poslova financijskog upravljanja i kontrole na razini proračunskog korisnika. Koordinaciju poslova navedenog upravljanja i kontrole proračuna operativno provode ustrojstvene jedinice nadležne za financije. Ovi odjeli imaju zadatak podržati menadžere da preuzmu upravljačke odgovornosti za financijski učinak. Sistemi financijskog upravljanja i kontrola baziraju se na uzajamno povezane djelove internih provjera koje su opširno definirane u teorijskom okviru za implementaciju financijskog upravljanja i kontrola koji je neizostavan dio „Pravilnika o provedbi upravljanja i kontrole javnih financija“. Metodološki okvir daje pregled aktivnosti, metoda i postupaka financijskog upravljanja i kontrola. U metodološkom okviru proračunski korisnici, respektirajući

mnogobrojne zakone i pravila koji uređuju pojedina područja poslovanja primjenjuju financijsko upravljanje i kontrolu.

Najbitniji zakoni i akti povezani uz financijsko upravljanje i kontrole su :

- Zakon o fiskalnoj odgovornosti
- Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru
- Uredba o sastavljanju i predaji izjave o fiskalnoj odgovornosti i izvještaja o primjeni fiskalnih pravila
- Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru
- Naputak o otkrivanju, o postupanju i izvješćivanju o nepravilnostima u upravljanju sredstvima proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika

#### **4.5 ETIČKI KODEKS DRŽAVNIH DJELATNIKA**

Raditi u javnoj službi kao državni djelatnik znači raditi za zajedničko dobro. Tradicionalne vrijednosti javne službe - poštenje, nepristranost i cjelovitost - služe ovom zajedničkom dobru. Standardi poštenja su visoki i obavezni su se održavati. Sve navedene vrijednosti moraju biti osnova za službeno postupanje državnih djelatnika. Kako bi poduprli proces promjene, integrirani pristup vrijednostima, standardima i ponašanje državnih djelatnika usvojen je etički kodeks državnih djelatnika. Etički kodeks postavlja jasan okvir unutar kojeg državni djelatnici moraju raditi. Postavlja standarde koji se traže od državnih djelatnika u izvršavanje svojih dužnosti. Ovi standardi ponašanja i vrijednosti podržat će visoku kvalitetne javne usluge, temeljene na visokim razinama kao i osobni učinak i odgovornost. Izlaže se u jednom dokumentiranom primjeru kojim bi se trebalo postaviti ponašanja državnih djelatnika i vrijednosti koju državna služba zastupa. Da biste dobili najbolje od svog načina poslovanja moraju biti utemeljeni na etičnosti javne službe koji ona predstavlja.

##### **4.5.1. Etička načela**

U obavljanju svojih poslova državni djelatnici primjenjuju etička i službenička načela ponašanja državnih djelatnika utvrđena etičkim kodeksom, zakonom o državnim službenicima i postojećim drugim propisima. Svi državni djelatnici u sklopu svojih ovlasti osiguravaju postizanje prava i uvažavanje integriteta i digniteta građana ali i ostalih državnih djelatnika, bez

diskriminacije i pogodovanja bez obzirom na dob, nacionalnu pripadnost, etničko ili socijalno podrijetlo, jezik ili rasu, političko ili vjersko uvjerenje ili sklonost, invaliditet, obrazovanje, društveni status, spol, bračni ili obiteljski status, seksualna orijentacija ili bilo koja druga pravila. U vršenju službenih dužnosti državni djelatnici moraju štiti svoj osobni ugled kao i kredibilitet državne službe i naklonost javnosti u državnu službu. U slučaju vršenja pojedinih privatno-osobnih poslova, državni djelatnici ne smiju se poslužiti bilo kakvim zvaničnim imenovanjem niti koristiti bilo kakve ovlasti koje proizlaze iz njihovog službeničkog položaja. Nadalje kada u bilo kojem obliku istupaju ili djeluju u javnosti kao predstavnici svojih državnih tijela, državni djelatnici izražavaju stajališta tih državnih tijela u skladu s mjerodavnim zakonodavstvom, ovlaštenjima koja im pripadaju, svojim stručnim znanjem i etičkim kodeksom. Državni djelatnik dužan je pri izražavanju stajališta tijela vlasti ili osobnog stajališta voditi računa o ugledu državne službe i svom osobnom ugledu.

U javnom nastupu osim kao predstavnici svojih državnih tijela, ali s bilo kakvim osvrtom na pitanja iz nadležnosti tih tijela ili na bilo koje poslove dužnosti koje obnašaju, državni djelatnici ne smiju iznositi nikakve informacije koje bi mogle naštetiti ugledu državnu službu i narušava povjerenje javnosti u rad tijela državne uprave ili ako bi obznanjivanje tih podataka predstavljalo povredu njihove obveze čuvanja službene tajne. Kada se u javnosti pojavljuju osim kao predstavnici svojih državnih tijela i bez pozivanja na državnu službu ili nadležnost državnih tijela u kojima su zaposleni, državnim djelatnicima neće biti potrebno odobrenje čelnika svojih državnih tijela za svoje medijski istupa, ali će pri takvim istupima voditi računa o ugledu državne službe i svom osobnom ugledu. U obavljanju službeničke dužnosti državni djelatnik ne smije zlorabiti svoj položaj i ovlasti radi pribavljanja imovinske ili nekakve nematerijalne koristi za osobne potrebe ili neku drugu osobu. Državni djelatnici ne smiju neovlašteno rabiti službene podatke o radu i poslovanju odijela državne uprave u kojima su zaposleni, niti otkrivati službene tajne koje bi mogli saznati u obavljanju svojih poslova. Također državni djelatnici ne smiju iskorištavati svoj utjecaj kako bi utjecali na bilo koju odredbu zakonodavne, izvršne ili sudbene vlasti, niti na izglasavanje bilo koje ideološke odluke. U ophođenju sa strankama državni djelatnici dužni su se ponašati profesionalno, nepristrano i civilizirano. U obavljanju službenih poslova državni djelatnici dužni su svojim profesionalnim znanjem pomoći svim strankama radi ostvarivanju njihovih prava, postupajući u skladu sa zakonom. Također dužni su osobito paziti na postupanje prema invalidnim osobama kao i ostalim osobama s posebnim potrebama. Državni djelatnik obavezan je u obavljanju svoje funkcije pružati pomoć neupućenim građanima. Ophođenje među državnim djelatnicima, odnosno svi oblici komunikacije među državnim djelatnicima, počivaju na međusobnom uvažavanju, strpljenju, povjerenju, odgovornosti i suradnji. U obavljanju poslova državni djelatnici

izmjenjuju razne informacije i mišljenja o različitim profesionalnim pitanjima radi unaprjeđenja općeg boljitka državne službe u globalu. Ophođenje u korelaciji sa svojim moralnim načelima u međusobnom poslovanju, državni djelatnici ne smiju jedni druge ometati u obavljanju službenih dužnosti. Rukovodeći državni djelatnici poticati će ostale državne djelatnike na stručno i efikasno izvršavanje službeničkih poslova, uvažavanje i suradnju te na korektan odnos prema građanima.

#### **4.5.2. Koordinator za etiku**

U svakom državnom tijelu njegov rukovoditelj izabire koordinatora za etnička pitanja iz kruga državnih službenika. Rukovoditelj može izabrati i nekoliko etničkih koordinatora, ovisno o svojoj organizacijskoj strukturi i zahtjevima. U trenutku dulje opravdane odsutnosti koordinatora za etiku, rukovoditelj imenuje zamjenika koordinatora za etiku, koji do povratka preuzima nadležnosti i poslove odsutnog koordinatora. Za koordinatora za etiku ne može biti izabran državni djelatnik osuđen za povredu službene dužnosti. Odluku o izboru koordinatora za etiku svako tijelo državne uprave dužno je proslijediti centralnom tijelu državne uprave nadležnom za službeničke odnose u roku od 15 dana od dana izbora. Svako državno tijelo zaduženo je odluku o izboru svog koordinatora za etiku obznaniti na svojoj oglasnoj ploči i web stranici. Koordinatori za etiku nadziru primjenu etičkog kodeksa u svojim državnim tijelima, promiču etičko ponašanje u odnosima među državnim djelatnicima i njihovim odnosima s građanima, primaju primjedbe državnih djelatnika i građana u vezi s neetičnim ponašanjem i postupanjem državnih djelatnika, obavlja postupke vještačenja osnovanosti takvih primjedbi te vodi bazu podataka o svim primjedbama. Svaki koordinator za etiku mora završiti program izobrazbe za koordinate za etiku koji obavlja središnje državno upravno tijelo zaduženo za službeničke odnose.

Sve osobe mogu se koordinatorima za etiku obratiti sa svojim primjedbama na ponašanje bilo kojeg državnog djelatnika za koje pretpostavljaju da je u suprotnosti s propisima etičkog kodeksa. Koordinator za etiku obvezan je obaviti postupak utvrđivanja opravdanosti takve primjedbe i o tome izraditi očitovanje za rukovoditelja svog tijela. Koordinator za etiku obvezan je u roku od 30 dana od dana zaprimanja primjedbe izvršiti proces utvrđivanja opravdanosti primjedbe, pripremiti odgovor predlagatelju primjedbe i dostaviti ga rukovoditelju svog tijela. Koordinator za etiku dužan je poduzeti proces kojim se ispituje opravdanost primjedbe i kada je primjedba anonimna. Koordinator za etiku dužan je u procesu ispitivanja opravdanosti primjedbe zatražiti pisano očitovanje državnog djelatnika protiv kojeg je primjedba podnesena, očitovanje drugih državnih djelatnika koji imaju bilo kakva saznanja o biti primjedbe te izvješća od nadležnim tijelima u slučaju sumnje na eventualna prekršajna djela, te će poduzeti sve druge

radnje potrebne za utvrđivanje činjenica. Koordinator za etiku rukovodećem službeniku svog tijela dostavljaju pisano izvješće o poduzetom postupku da bi se ispitala opravdanost takve primjedbe te pripremaju nacrt odgovora predlagatelju primjedbe. U slučaju nedoumice o tome označava li referentno djelovanje državnog djelatnika kršenje etičkog kodeksa, koordinator za etiku zahtjevat će stajalište od etičkog povjerenstva. Ukoliko nacionalni koordinator, na osnovi sakupljenih dokaza, ustvrdi da su saznanja sadržani u primjedbi opravdani, njegovo/njezino izvješće rukovoditelju svog nadležnog tijela sadržavat će prijedlog adekvatnih postupaka koje treba poduzeti. Na temelju izvještaja koordinatora za etiku, rukovoditelj nadležnog tijela može pokrenuti proces zbog kršenja službene dužnosti ili može dotičnog državnog djelatnika pismeno upozoriti na neetičko ponašanje i potreba poštivanja pravila etičkog kodeksa. Koordinator za etiku ne smiju se pozivati na odgovornost za obavljanje svojih dužnosti niti se zbog toga smiju stavljati u restriktivni položaj u odnosu na ostale državne djelatnike.

#### **4.5.3. Mjerodavno tijelo za službeničke odnose**

Mjerodavno tijelo za službeničke odnose nadgleda provedbu etičkog kodeksa i obavlja iduće zadatke:

- pratiti internacionalne spropise iz polja etičkog ponašanja i daje prijedloge za poboljšanje etičkih standarda u skladu s internacionalnom praksom;
- primati pritužbe državnih djelatnika, državnih namještenika i građana na neetičko postupanje državnih djelatnika;
- voditi bazu podataka o svim zaprimljenim pritužbama i voditi podatke o svim poduzetim radnjama ispitivanja opravdanosti pritužbi;
- surađuje s etičkim povjerenstvom;
- davati savjete i objašnjenja koordinatorima za etiku;
- nadzire i razmatra propise kojima se regulira etičko ponašanje državnih djelatnika;
- voditi bazu podataka koordinatora za etiku koje su imenovala državna tijela;
- voditi bazu podataka o provedbi programa izobrazbe koordinatora za etiku;
- participira u pripremi koncepta izobrazbe državnih djelatnika iz područja etičkog ponašanja;
- jednom godišnje izraditi zapisnik o podnesenim primjedbama na neetičko ophođenje državnih djelatnika u organizacijama državne uprave i objaviti ga na svojim internetskim stranicama.

Mjerodavno tijelo zaduženo za službeničke odnose skrbi o dnevnoj telefonskoj liniji za primanje primjedbi građana u svezi neetičkog ponašanja državnih djelatnika protivno etičkom kodeksu. Broj usluge besplatne telefonske linije oglašava se na službenoj web stranici mjerodavnog tijela državne uprave odgovornog za službeničke odnose.

#### **4.6 SEKTOR ZA LJUDSKE POTENCIJALE I UPRAVLJANJE IMOVINOM**

Sektor za ljudske potencijale i upravljanje imovinom provodi administrativne i tehničke zadatke u svezi implementacije raznih propisa i uredba iz sektora radno-pravnih procesa, vodi brigu o rukovođenju ljudskim potencijalima ministarstva i njegovom razvitku. Izrađuje nacrt programa zapošljavanja u državnu službu, organizira mehanizam zapošljavanja u koordinaciji nadležnim tijelom za službeničke odnose, također izdaje rješenja o prijemu odnosno zapošljavanju, te vrši druge pravne, administrativne i tehničke radnje iz područja sektora za ljudski potencijal. Nadalje vodi individualni registar osoba zaposlenih u državnoj službi koji također prema potrebi dopunjava potrebnim informacije u središnjem Registru zaposlenih u javnom sektoru. Participira u kreiranju i realizaciji raznih planova i strategija stručne edukacije djelatnika u sklopu ministarstva. Sastavlja i argumentira razne žalbe u postupcima značajnim za radna prava djelatnika ali i izvršava obveze u vezi s izvršenjem procesa kojim se utvrđuje krivnja djelatnika za lakša i teže kršenje službene ovlasti.

Osim ljudskim potencijalima poseban odijel brine o cjelokupnoj imovini nadležnog ministarstva pa stoga upravlja dostupnim nekretninama u vlasništvu države koji su dani na korištenje ministarstvu, vodi evidenciju nekretnina za koje je odgovorno, raspisuje i potpisuje ugovore o najmu navedenih nekretnina i kao i o prodaji nekretnina uz suglasnost s ministarstvom nadležnim za upravljanje državnom imovinom. Također u svojoj domeni i za svoje potrebe obavlja poslove koje su usko povezane za službena vozila i opremu. Pored navedenih poslova bavi se i sa svim ostalim administrativnim i tehničkim dnevnim poslovima koji su neophodni za normalno funkcioniranje ministarstva .

### **5. ORGANIZACIJA I USPJEŠNOST SUSTAVA UPRAVE SIGURNOSTI PLOVIDBE**

Naveden uprava sigurnosti plovidbe koja se nalazi u sklopu ministarstva je jedna od najvećih cjelina što se tiče broja zaposlenih djelatnika, osim što obavlja raznorazne administrativne poslove

odrađuje i izniman broj operativnih poslova za koji je potrebno stručno i osposobljeno osoblje. Popis poslova je izrazito dugačak pa se baziramo na neke od temeljnih radnji koje uprava sigurnosti obavlja. U nastavku se upoznajemo i predočavamo samu strukturu uprave sigurnosti plovidbe kao i temeljne zadatke za koje je zadužena od administrativnih do operativno tehničkih poslova. Administrativni poslovi bazirani su na donošenju raznovrsnih uputa, programa i planova za stručni, tehnički i organizacijski razvoj i rad službi koje pripadaju upravi u organizacijskom dijelu. Nadalje prati realizaciju raznih pomorskih zakona koje također revidira i unaprijeđuje i priprema daljnje nacрте raznih prijedloga i dopuna propisa vezano za sigurnost plovidbe i njenog nadzora. Usko surađuje s ostalim državnim tijelima kao i sa svim javnim službama radi ostvarenja efikasnog obavljanja poslova. Sudjeluje u radu sa tijelima Europske unije kao i sa ostalim međunarodnim službama i organizacijama kojima je primarna djelatnost pomorstvo.

Omogućava korištenja sustava upravljanja kvalitetom kao i implementaciju navedenog sustava a uz to vrši unutarnju kontrolu i nadzor postupanja svih službi koji su sastavnica uprave sigurnosti plovidbe. Nadalje od operativno tehničkih poslova uprava sigurnosti plovidbe nadležna je za poslove koji su usko vezani za traganja i spašavanja na moru u što spadaju bilo koje osobe u opasnosti na moru te sama koordinacija spašavanja raznovrsnih plovila. Zatim rukovodi i reagira u slučaju iznenadnih onečišćenje mora i morakog okoliša kao i same zaštite okoliša od onečišćenja. Također vrši nadzor nad upravljanjem pomorskim i riječnim prometom kao i raznim inspekcijskim poslovima koji su povezani sa pomorskom djelatnošću. Vršiti vođenje prekršajnih postupaka za pomorske prekršaje u prvom stupnju kao i obavlja sve propisane poslove određene pravovaljanim zakonima ili propisima.

Uprava sigurnosti plovidbe ustrojena je prema sljedećem načelu:

- Sektor za inspekcijske poslove i tehničke standarde
- Sektor sigurnosti plovidbe i zaštite okoliša na moru i unutarnjim vodama
- Sektor za registre sigurnosti plovidbe
- Na području Jadranske obale sljedeće Lučke kapetanije:  
Pula, Rijeka, Senj, Zadar, Šibenik, Split, Ploče i Dubrovnik
- U unutrašnjosti Republike Hrvatske sljedeće Lučke kapetanije:  
Sisak, Osijek, Slavonski Brod i Vukovar
- Nacionalni centar sigurnosti plovidbe (NCSP) [17].



## **5.1. NACIONALNI CENTAR SIGURNOSTI PLOVIDBE (NCSP)**

Nacionalni centar sigurnosti plovidbe sa glavnim administrativnim uredom u gradu Rijeci izvršava za svoje okruženje jurisdikciju nad svim postojećim lučkim kapetanijama koje funkcioniraju na Jadransko moru odnosno na dijelu unutarnjih morskih voda, teritorijalnog mora, isključivog gospodarskog pojasa ali i unutarnjih voda Republike Hrvatske u koje spadaju rijeke i jezera. Također rukovodi u obavljanju poslova traganja i spašavanje ljudi u opasnosti na moru, upravljanje i kontrolu prometa na moru i rijekama, te obavlja poslove sprečavanja, osiguranja, ograničavanje i predviđanja za eventualne akcije u slučaju nenadanog onečišćenja mora/rijeka i na raznorazne nepredviđene fenomene u moru/rijekama radi zaštite cjelokupnog okoliša i obale. NCSP vrši koordinaciju i upravljanje angažmanom svojih organizacijskih jedinica, učinkovito surađuje sa svim učesnicima u pomorstvu kao što su brodske kompanije, peljarima, agentima, lučkim upravama i svim ostalim interesantnim skupinama.

Sudjeluje u radu raznih međunarodnih organizacija kao što su EMSA, IALA, FRONTEX i raznim ostalim agencijama EU-a kojima je radna baza sektor pomorstva. Participira u razradi kompetentnih prijedloga za promjenu ili izradu pravila iz područja upravljanja i nadzora pomorskog i vodnog prometa, zatim traganja i spašavanja, odnosno sodlučnost za određenu intervenciju na nepredviđena onečišćenja mora. Također razrađuje stručne prijedloge za kontinuirano unaprjeđenje rada i provođenje kao i kontrolu sustava upravljanja kvalitetom te vrši i raznorazne administrativne poslove u okviru svoga područja djelovanja.

U Nacionalnom centru sigurnosti plovidbe ustrojavaju se:

1. Nacionalna središnjica za usklađivanje traganja i spašavanja na moru
2. Nacionalna središnjica za nadzor i upravljanje pomorskim prometom
3. Nacionalna RIS središnjica

### **5.1.1. Nacionalna središnjica za usklađivanje traganja i spašavanja na moru (MRCC Rijeka)**

Sjedište Nacionalne središnjice za usklađivanje traganja i spašavanja na moru je u gradu Rijeci. Nacionalna središnjica za usklađivanje traganja i spašavanja na moru u međunarodnoj komunikaciji ima naziv „Maritime Rescue and Coordination Center Rijeka - MRCC Rijeka“ Nacionalna središnjica za usklađivanje traganja i spašavanja na moru, kao unutarnja organizacijska jedinica ministarstva djeluje u sastavu NCSP-a a primarna dužnost je da vrši poslove službe traganja i spašavanja na moru prema pravovaljanom Nacionalnom planu traganja i spašavanja

ljudskih života na moru, pruža profesionalnu i operativno-tehničku podršku podsredišnjicama za usklađivanje traganja i spašavanja na moru radi realizacije traganja i spašavanja osoba u opasnosti na moru unutar područja jurisdikcije pojedine lučke kapetanije. Obavlja zadatke obalne stanice kao zaprimajući odjel za pomorske incidente i onečišćenja, nadalje izvodi propisane procese određivanja mjesta zakloništa. Od ostalih zadataka provodi zadatak pomorske službe za asistenciju MAS kao i zadatke u skladu s Planom intervencija kod iznenadnih onečišćenja mora, sigurnosnu zaštitu brodova i luka i obvezni sustav obavješćivanja s brodova hrvatske državne pripadnosti, a sve u skladu s međunarodnim pomorskim pravilima.

MRCC Sudjeluje u radu raznih međunarodnih organizacija kao što su EMSA, IALA, FRONTEX i s ostalim agencijama EU-a kojima je radna baza sektor pomorstva, skrbi o stručnoj osposobljenosti djelatnika ali također razrađuje stručne prijedloge za kontinuirano unaprjeđenje rada i provođenje kao i kontrolu sustava upravljanja kvalitetom te vrši i raznorazne administrativne poslove u okviru svoga područja djelovanja[18].

### **5.1.2. Nacionalna središnjica za nadzor i upravljanje pomorskim prometom (VTS Hrvatska)**

Nacionalna središnjica za nadzor i upravljanje pomorskim prometom, sa glavnim sjedištem u Rijeci opremljena je suvremenim sustavom za upravljanje i nadzor prometom koji se odvija u Jadranskom moru, odnosno raznim tehničkim uređajima i instrumentima za detektiranje i detekciju brodova kao što su AIS bazne stanice, modernim radarskim uređajima te digitaliziranim pomorskim VHF/MF/HF sustavima, kao i ECDIS kartama i ostalim naprednim tehničkim sustavima. Provodi operativne poslove nadzora i upravljanja plovidbom, pomorskim prometom i peljarenjem. Generalno VTS Hrvatska vrši nadzor i upravljanje u sketoru svoje odgovornosti a to su VTS sektor Rijeka kao i A/B sektori koji se prostiru nad TM-u i IGP-u. Također vrši nadzora primjene međunarodnih pravila plovidbe propisanih međunarodnim zakonima, pomorskim zakonikom Republike Hrvatska i drugim relevantnim uredbama te je odgovorna za pružanje raznih VTS usluga. Obavlja poslove nadzora i upravljanja uz usku suradnju s lučkim kapetanijama i ostalim relevantnim službama. Nalaže izvršavanje korektivnih radnji, daje upute, dopuštenja i naredbe s ciljem umanjena opasnosti za ljudske živote na moru kao i samu sigurnost plovidbe ali i morski okoliš. VTS Hrvatska proučava upotrebu internacionalnih i hrvatskih propisa koji se referiraju na nadzor i upravljanje pomorskim prometom. Izrađuje raznorazne evaluacije i stručne izvještaje o radu službe te inicira nove postupke za njihovo poboljšanje. Ažurira radne upute i procedure, te obrađuje evaluacije operativnih potreba. Upravlja i izdaje ovlaštenja za upravljanje

VTS opremom, brine o stručnoj osposobljenosti djelatnika te izvršava zadatke interne izobrazbe VTS operatora.

Suraduje s organizacijama kao što su Plovput i Hrvatskim hidrografskim institutom kao i s drugim tijelima operativnog nadzora na moru u nadležnosti Republike Hrvatske kao što su pomorska policija, carina i obalna straža. Sudjeluje u radu raznih međunarodnih organizacija kao što su EMSA, IALA, FRONTEX i s ostalim agencijama EU-a kojima je radna baza sektor pomorstva, skrbi o stručnoj osposobljenosti djelatnika ali također razrađuje stručne prijedloge za kontinuirano unaprjeđenje rada i provođenje kao i kontrolu sustava upravljanja kvalitetom te vrši i raznorazne administrativne poslove u okviru svoga područja djelovanja [19].

U Nacionalnoj središnjici za nadzor i upravljanje pomorskim prometom (VTS Hrvatska), ustrojavaju se dva regionalna centra :

1. VTS centar sa sjedištem u Splitu
2. VTS centar sa sjedištem u Dubrovniku

#### *5.1.2.1. VTS Centri*

Odjeli Nacionalne središnjice za nadzor i upravljanje pomorskim prometom (VTS centar Split sa sjedištem u Splitu i VTS centar Dubrovnik sa sjedištem u Dubrovniku) obavlja poslove operativnog nadzora i upravljanja pomorskim prometom, plovidbom i peljarenjem nad cijelim morskim područjem Republike Hrvatske odnosno na VTS sektore za koje su odgovorni. Nadalje VTS centar Split zadužen je za sektore nad kojima obavlja nadzor i kontrolu a to su sektor Ploče, sektor Split i sektor Šibenik dok VTS centar Dubrovnik je zadužen za nadzor i kontrolu sektora Zadar i sektor Dubrovnik. Također vrši nadzora primjene međunarodnih pravila plovidbe propisanih međunarodnim zakonima, pomorskim zakonikom Republike Hrvatska i drugim relevantnim uredbama te je odgovorna za pružanje raznih VTS usluga. Obavlja poslove nadzora i upravljanja uz usku suradnju s lučkim kapetanijama i ostalim relevantnim službama. Nalaže izvršavanje korektivnih radnji, daje upute, dopuštenja i naredbe s ciljem umanjenja opasnosti za ljudske živote na moru kao i samu sigurnost plovidbe ali i morski okoliš. VTS Hrvatska proučava upotrebu internacionalnih i hrvatskih propisa koji se referiraju na nadzor i upravljanje pomorskim prometom. Izrađuje raznorazne evaluacije i stručne izvještaje o radu službe te inicira nove postupke za njihovo poboljšanje. Ažurira radne upute i procedure, te obrađuje evaluacije operativnih potreba. Upravlja i izdaje ovlaštenja za upravljanje VTS opremom, brine o stručnoj osposobljenosti

djelatnika te izvršava zadatke interne izobrazbe VTS operatora. Surađuje s organizacijama kao što su Plovput i Hrvatskim hidrografskim institutom kao i s drugim tijelima operativnog nadzora na moru u nadležnosti Republike Hrvatske kao što su pomorska policija, carina i obalna straža. Sudjeluje u radu raznih međunarodnih organizacija kao što su EMSA, IALA, FRONTEX i s ostalim agencijama EU-a kojima je radna baza sektor pomorstva, skrbi o stručnoj osposobljenosti djelatnika ali također razrađuje stručne prijedloge za kontinuirano unaprjeđenje rada i provođenje kao i kontrolu sustava upravljanja kvalitetom te vrši i raznorazne administrativne poslove u okviru svoga područja djelovanja.

### **5.1.3. Nacionalna RIS središnjica**

Nacionalna RIS središnjica (RIS Hrvatska) sa sjedištem u Sisku izvršava profesionalne zadatke podrške lokalnim RIS centrima poradi implementacije organizacijske kontrole prometa unutar područja jurisdikcije pojedinog lokalnog RIS centra uz suradnju s određenim lučkim kapetanijama. Nacionalna RIS središnjica omogućava raspoloživost relativnih informacija o stanju leda na vodenom putu, razinu vodostaja te meteoroloških prilika u elektroničkom obliku odnosno distribuciju informacija putem elektroničkih očitovanja s registriranih plovila.

Nacionalna RIS središnjica učinkovito koordinira s ostalim državnim tijelima kao što su policija, carina, veterinarske službe i ostalim javnim ustanovama koje se nalaze u sustavu. Nadalje vrši poslove vezane za automatski sustav identifikacije, izdavanja izvješća brodovima i vodi bazu podataka plovilima. Nacionalna RIS Središnjica sastavlja i implementira zvanični RIS priručnik koji uključuje radne postupke, procedure i razne upute koje imaju svrhu postizanja visokog nivoa sigurnosti plovidbe kao i zaštitu okoliša. Nadgleda implementaciju međunarodnih i hrvatskih propisa koji se referiraju na područje rada organizacije, izrađuje stručne analize o radu i predlaže smjernice za njihovo unapređenje. Participira u radu raznih međunarodnih organizacija i razna ostalih agencija EU-a kojima je radna baza sektor vodenog pomorstva, skrbi o stručnoj osposobljenosti djelatnika ali također razrađuje stručne prijedloge za kontinuirano unaprjeđenje rada i provođenje kao i kontrolu sustava upravljanja kvalitetom te vrši i druge administrativne poslove u okviru svoga djelokruga.

## **5.2. ZAPOŠLJAVANJE I NAPREDOVANJE**

Zapošljavanje u slučaju dostupnosti raspoloživih slobodnih radnih mjesta za djelatnike u Upravi sigurnosti plovidbe popunjava se objavom internog oglasa ili objavom javnog natječaja

odnosno oglasa,također postoji mogućnosti napredovanja djelatnika koji trenutno radi u sustavu kao i premještaja s drugog radnog mjesta na kojem trenutno djelatnik vrši svoju dužnost.Nadalje u ekstremnim slučajevima prazno radno mjesto u upravi sigurnosti plovidbe može se ispuniti bez objave javnog natječaja i to tako da se primi u državnu službu osoba koja ima već sklopljen ugovor o stipendiranju ili osobom koja obavlja posao vježbenika.Interni oglas za nadopunu radnih mjesta koja će ostati prazna zbog odlaska djelatnika u zasluženu mirovinu objavljuje se minimum osam mjeseci prije nego što takvo mjesto ostane prazno.Ako se radno mjesto ne može odraditi objavom internog oglasa ili nekakvog premještaja djelatnika,za to će se mjesto objaviti javni natječaj najkasnije u roku od četiri mjeseca od objave internog oglasa.

### **5.2.1. Stručno osposobljavanje**

Djelatnici Uprave sigurnosti plovidbe moraju kontinuirano nadopunjavati svoju stručnu ekspertizu,osposobljavati se i participirati u raznoraznim testiranjima ekspertize koje se održavaju i izvode kontinuirano.Poslovi stručnog usavršavanja mogu se odnositi na:

- Implementacija programa stručno usavršavanje
- Implementacija programa za dobivanja ovlaštenja
- Implementacija programa edukacije za vježbenike
- Implementacija programa za dobivanja svjedodžbi
- Organizacija seminara, radnih skupina i radionica
- Objavljivanje literature potrebne za rad službe sigurnosti plovidbe i za potrebe stručnog osposobljavanja djelatnika.

Pravilnikom ministar donosi uvjete,sadržaj i načine stručnog osposobljavanja i provjere stručnosti djelatnika i vježbenika, generalne i posebne uvjete koji trebaju biti ispunjeni kao i ukupan iznos troškova potrebno za stručno osposobljavanje.Djelatnik uprave može se i ukrcati na plovilo lučke kapetanije kao vježbenik radi dobivanja uvjeta za polaganje ispita za časničko zvanje.Obuka vježbenika obavlja se prema programu odnosno propisu kojim je uređeno dobivanje svjedodžbi o osposobljenosti za pomorce.Djelatniku Uprave sigurnosti plovidbe također dozvoljen je ukrcaj na brod u međunarodnoj plovidbi zbog osobnog stručnog osposobljavanja u maksimalnom trajanju do 1 godine i to svakih 5 godina temeljem posebnog odobrenja nadležnog ministra.Svaki takav ukrcaj naglašava se i primjenjuje kao neplaćen dopust i izvršit će se jedino pod kriterijem da neće prouzročiti poteškoće u provođenju redovnog rada uprave sigurnosti plovidbe.Za vrijeme osobnog stručnog osposobljavanja djelatniku stagniraju prava i obveze iz

radnog odnosa. Nadalje na temelju memoranduma između raznih ministarstava, ministarstvo može djelatnika poslati na obrazovanje ili usavršavanje u drugo tijelo državne uprave ili organizaciju u Republici Hrvatskoj odnosno u stranu zemlju a sve za potrebe unaprjeđenja i potrebe službe[20].

## 6. ZAKLJUČAK

Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture ostvaruje izuzetno zahtjevan obim poslovnih zadataka koji se realiziraju i izvršavaju na specifičan način tako da konstantno nadograđuje strukturu daljnjeg razvoja djelotvornog, pouzdanog, kvalitetnog, klimatski prihvatljivog i nadasve suvremenog prometnog modela, koji se treba implementirati u infrastrukturu ključnih internacionalnih prometnih tokova a sve u uskoj vezi sa zahtjevima i potrebama cjelokupnog stanovništva Republike Hrvatske. Zadatak ministarstva je da osigura implementaciju i provođenje djelotvornih zakona i programa te realizirati provedbu strateških planova koji su od izričite državne važnosti.

Nadalje uprava sigurnosti plovidbe je samo jedan dio izrazito razgranatog i kompleksnog djela ustrojstva Ministarstva mora, prometa i infrastrukture koja odrađuje, regulira i nadzire izrazito važnu funkciju a to je sigurnost plovidbe kao i sve vezano u obimu poslova sigurnosti na moru, rijekama i jezerima. Osim što obavlja raznorazne administrativne poslove odrađuje i izniman broj operativnih poslova za koji je potrebno stručno i osposobljeno osoblje. Od operativno tehničkih poslova uprava sigurnosti plovidbe nadležna je za poslove koji su usko vezani za traganja i spašavanja na moru u što spadaju bilo koje osobe u opasnosti na moru te sama koordinacija spašavanja raznovrsnih plovila. Zatim rukovodi i reagira u slučaju iznenadnih onečišćenja mora i morakog okoliša kao i same zaštite okoliša od onečišćenja. Također vrši nadzor nad upravljanjem pomorskim i riječnim prometom kao i raznim inspekcijskim poslovima koji su povezani sa pomorskom djelatnošću. Vrši vođenje prekršajnih postupaka za pomorske prekršaje u prvom stupnju kao i obavlja sve propisane poslove određene pravovaljanim zakonima ili propisima. Za sve navedene obime poslova možemo zaključiti da nisu jednostavni već kompleksni poslovi koji traže iskusne, odgovorne i stručne osobe koji su spremni na suočavanje s raznovrsnim izazovima u redovnom poslovanju.

Sljedeći bitni odijel koji se bavi ljudima je sektor za ljudske potencijale i upravljanje imovinom koji provodi administrativne i tehničke zadatke u svezi implementacije raznih propisa i uredba iz sektora radno-pravnih procesa, vodi brigu o rukovođenju ljudskim potencijalima ministarstva i njegovom razvitku. Izrađuje nacrt programa zapošljavanja u državnu službu, organizira mehanizam zapošljavanja u koordinaciji nadležnim tijelom za službeničke odnose, također izdaje rješenja o prijemu odnosno zapošljavanju, te vrši druge pravne, administrativne i tehničke radnje iz područja sektora za ljudski potencijal. Svaka organizacija je onoliko dobra koliko su dobri njeni zaposlenici, što sektor za ljudske potencijale čini ključnim dijelom održavanja ili poboljšanja zdravlja poslovanja. Dodatno, kvalitetni menadžeri

ljudskih resursa prate stanje na tržištu rada kako bi pomogli organizaciji da ostane konkurentna i da se kontinuirano obnavlja i poboljšava u smislu ljudstva.

Da bi programi odnosno planovi funkcionirali potreban je kvalitetan menadžment. U radu je definirana značajka i osobine menadžmenta kao i zbog čega menadžment može odnosno mora biti uspješan. Uspješnost menadžmenta možemo prepoznati na način na koji se efikasno izvode sve navedene funkcije modernog menadžmenta. U navedenim funkcijama, planiranje se ističe kao najbitnijom funkcijom modernog menadžmenta zbog toga što označava ishodišnu točku za ostale funkcije menadžmenta. Funkcija planiranja je naglašena jer dugotrajno osigurava upotrebu sredstava na najbolji i najkvalitetniji suptilan način. Nadalje, kontroliranje je usmjereno prema budućnosti i uvijek gleda u budućnost tako da se može pratiti kad god je potrebno. To je jedan dinamičan proces budući da kontroliranje zahtijeva primjenu metoda pregleda a sve možebitne promjene se moraju napraviti gdje god je to moguće. Vođenje kao dio menadžerske funkcije je onaj koji pokreće organizacijske metode da učinkovito rade za postizanje organizacijskih ciljeva. Smatra se da je vođenje centralni pojam za organizacije jer ono ga pokreće i pokreće direktno djelovanje ljudi. Potrebna je decidirana koncepcija i profesionalno iskustvo kako bi moderan menadžer bio kvalitetan i vrhunski lider. Organizacijskom funkcijom moderni menadžeri diktiraju pozicije zaposlenicima kako bi efikasno odrađivali zadaće koje su im zadane. Zaposlenike bilo koje organizacije treba primjereno nagrađivati jer sustav nagrađivanja uvijek daje korisne i dugoročne rezultate za samu organizaciju a i s tim pristupom organizacija skoro uvijek ima ambiciozne i izrazito zadovoljne djelatnike.

Neophodno je je istaknuti da uspješan menadžer treba ovladati potrebnim znanjima i vještinama kako bi učinkovito poticali zaposlenike a s time i ostvarivali zadane ciljeve i planove organizacije. Načine i postupke na koje organizacije kvalitetno dolaze do ciljeva nisu univerzalni pa je izrazito komplicirano naznačiti što moderan menadžer točno mora odraditi i kako to da realizira. Tema ovog diplomskog rada je menadžment i upravljanje, no funkciju modernog menadžera, neće sve osobe odraditi na identičan način, kao ni imati identične vještine i vrline koje će uvijek kulminirati grandioznim uspjehom. Na kraju nije definirana jednadžba uspjeha, te će uspjeh svaki suvremeni menadžer pokušati ostvariti na svoj jedinstven i osebujan način.



## LITERATURA

- [1]. Shermerhorn, J.R., 2005, *Management*, J. Wiley & Sons, New York
- [2]. Buble, M., 2006, *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
- [3]. Buble, M., 2006, *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split
- [4]. Weihrich, H., Koontz, H., 1994, *Menadžment*, Mate, Zagreb
- [5]. Bahtijarević-Šiber, Sikavica, P., 2001, *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb
- [6]. Babić, Z., *Osnove menadžmenta*, prezentacija, URL : <https://slideplayer.com/slide/15654834/>
- [7]. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološko Vokić, N., 2008, *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
- [8]. Tba , URL : <https://tba.ba/razvojvjestina.php>
- [9]. Domijan-Arneri, I., 2014, *Poslovanje u morskom brodarstvu*, Redak, Split
- [10]. Matić, K., 2021, Rijeka, *Primjena informacijskog menadžmenta u pomorskim poduzećima*, diplomski rad, Repizotorij. Pfst. Unist.hr. ULR : <https://repositorij.svkst.unist.hr/islandora/object/pfst%3A1640/datastream/PDF/view>
- [11]. Deepproject, URL : <https://deepproject.hr/kako-motivirati-ljude-i-zasto-benefiti-ne-mogu-biti-jedina-motivacija/>
- [12]. Maclachlan, M., 2004, *The sipmaster business companion*, The Nautical Institute, London
- [13]. Marušić, S., 2006, Zagreb, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb
- [14]. Poslovni, URL : <https://www.poslovni.hr/poslovni-centar-znanja/radni-ucinak-2019-348459?multimedia=1>
- [15]. Vlada RH, URL : <https://vlada.gov.hr/zakoni-i-ostali-propisi/14664>
- [16]. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, URL : <https://mmpi.gov.hr/>
- [17]. Zakon, URL : <https://www.zakon.hr/z/310/Pomorski-zakonik>
- [18]. House, David J., 2012, *Navigation for masters*, 4th. ed, Whiterby Publishing Group, Edinburg
- [19]. Vukić, M., 2021, Rijeka, *Optimizacija razmjene informacija unutar VTS sustava*, disertacija, Repizotorij. Pfst. Unist.hr. ULR : <https://repository.pfri.uniri.hr/islandora/object/pfri%3A2168/datastream/PDF/view>
- [20]. Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., 2010, *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet Split, Split

## KAZALO KRATICA

EU (eng. European Union) Europska unija

NCSP Nacionalni centar sigurnosti plovidbe

EMSA (eng. European Maritime Safety Agency) Europska agencija za pomorsku sigurnost

IALA (eng. International Association of Marine Aids to Navigation and Lighthouse Authorities)

Međunarodno udruženje uprava pomorske signalizacije i sredstava za pomorsku navigaciju

FRONTEX (eng. European Border and Coast Guard Agency) Agencija za europski graničnu i obalnu stražu

MRCC (eng. Maritime Rescue and Coordination Centre) Nacionalna središnjica za usklađivanje traganja i spašavanja na moru

MAS (eng. Maritime assistance service ) Pomorska služba za asistenciju

VTS (eng. Vessel traffic service ) Nacionalna središnjica za nadzor i upravljanje pomorskim prometom

RIS Riječni informacijski servis

AIS(eng. Automatic Identification System ) Automatski identifikacijski sustav

VHF(eng. Very high frequency) Vrlo visoka frekvencija

MF(eng. Medium frequency) Srednja frekvencija

HF(eng. High frequency) Visoka frekvencija

ECDIS(eng. Electronic Chart Display and Information System) Elektronički kartografski i informacijski sustav

TM Teritorijalno more

IGP Isključiv gospodarski pojas

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Funkcije menadžmenta.....	6
<b>Slika 2.</b> Razine upravljanja.....	16
<b>Slika 3.</b> Menadžerske vještine.....	19
<b>Slika 4.</b> Rad s ljudima.....	21
<b>Slika 5.</b> Motivacija.....	23
<b>Slika 6.</b> Radni učinak.....	29