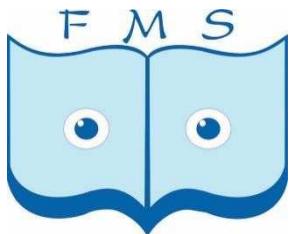


**UNIVERZITET "ADRIATIK" BAR
FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**



Žaklina Janović

**VJEŠTINE SAVREMENIH MENADŽERA
U LUKAMA NAUTIČKOG TURIZMA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, oktobar 2019.

**UNIVERZITET "ADRIATIK" BAR
FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**

**VJEŠTINE SAVREMENIH MENADŽERA
U LUKAMA NAUTIČKOG TURIZMA**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: Doc. dr Nikola Vukčević

Predmet: Nautički turizam i planiranje marina

Student: Žaklina Janović, Br.indexa:S15/18
Smjer: Nautički turizam i upravljanje marinama

Tivat, oktobar 2019.

SADRŽAJ:

SAŽETAK	1
ABSTRACT.....	2
UVOD	3
1. OSNOVNA DEFINICIJA, VRSTE I ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA ...	5
1.1. DEFINICIJA MENAŽERA I MENADŽMENTA	5
1.2. TIPOVI (VRSTE) MENADŽERA	6
1.3. ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA U POSLOVANJU PREDUZEĆA	9
2. FUNKCIJE MENADŽMENTA I MENADŽERA	15
2.1. PLANIRANJE	16
2.2. ORGANIZOVANJE.....	19
2.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA (KADROVANJE).....	20
2.4. VODENJE	21
2.5. KONTROLA	24
3. MENADŽERSKE VJEŠTINE	25
3.1. OSNOVNE MENADŽERSKE VJEŠTINE.....	26
3.2. POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE	29
4. NAUTIČKI TURIZAM I MENADŽERI U MARINAMA.....	30
4.1. ODGOVORNOSTI, OBAVEZE I ZADACI MENADŽMENTA MARINE	32
4.2. KARAKTERISTIKE SAVREMENIH MENADŽERA MARINE.....	36
ZAKLJUČAK	39

LITERATURA

POPIS SHEMA

POPIS TABELA

SAŽETAK

U specijalističkom radu se ispituje važnost kvalitetnog izbora menadžera u preduzećima, posebno u lukama nautičkog turizma.

Menadžment je posebna naučna disciplina i predstavlja ključnu funkciju u jednom preduzeću, a s obzirom na to da je znanje najveći kapital koje preduzeće može da posjeduje vidjet ćemo kako ulaganje u obrazovanje, razvoj, vještine i sposobnosti menadžera utiče na poslavanje preduzeća. Da bi menadžeri u preduzeću mogli odgovoriti na ciljeve i sve izazove koji su im postavljeni važno je da posjeduju određena znanja i vještine.

Mnogi autori smatraju da nivo vještina i sposobnosti menadžera određuje i utiče na kvalitet cijelog skupa zaposlenih.

Zbog toga je važno izabrati kvalitetan menadžment u preduzeću, naročito u marinama. Da bi se uspješno poslovalo u nautičkom turizmu uopšte, veoma je važno imati visokoobrazovan stučni kadar kako bi se iskoristio sav prirodan i infrastrukturni potencijal. Potrebno je stalno ulaganje u obrazovanje stručnog kadra. Samo obrazovan i stručan menadžer može ostvariti optimalan odnos prihoda cjelokupnog poslovanja u marinama, a u svrhu prosperiteta marina.

Ključne riječi: *nautički turizam, menadžment, menadžment marine, menadžerske vještine.*

ABSTRACT

The specialist paper examines the importance of quality manager choice in companies, especially in nautical tourism ports.

Management is a particular scientific discipline and it is a key function in one company, and since knowledge is the biggest asset a company can own, we will see how investing in the education, development, skills and abilities of managers affects the business results. It is important that the managers in the company possess certain knowledge and skills to respond to the set goals and all the challenges.

Many authors believe that the level of manager skills and abilities determines and influences the quality of the entire set of employees.

Therefore, it is important to choose quality management in the company, especially in marinas. In order to be successful in nautical tourism in general, it is very important to have a highly educated staff in order to utilize all the natural and infrastructural potential. It is necessary to constantly invest in education of professional staff. Only educated and professional manager can achieve the optimal revenue ratio of the entire marina business for the purpose of marinas prosperity.

Keywords: *nautical tourism, management, marina management, manager skills.*

UVOD

Svjetski turizam, kao i njegov selektivni vid, nautički turizam, ubrzano mijenjaju ekonomsku i socijalnu sliku svijeta. U savremenom poslovanju jedan od najbitnijih faktora koji utiče na uspješnost poslovanja svih preduzeća, pa tako i preduzeća iz oblasti nautičkog turizma, odnosno, uopšte na efikasno i efektivno funkcionisanje jedne organizacije, jeste, prije svega, uspješan menadžment odnosno menadžerski tim. U ovom kontekstu treba posmatrati i profil savremenog menadžera u nautičkom turizmu.

Uopšte, menadžeri su ljudi koji su veoma bogati znanjem, različitim sposobnostima i vještinama, iskustvom, urođenim talentom za obavljanje menadžerskih poslova, kao i mnogim drugim ličnim osobinama. Rezultati rada menadžera zavise prvenstveno od ličnih, odnosno subjektivnih faktora, kao i od objektivnih faktora, kao što su: okruženja, društvena i pravna ograničenja i sl. To su takođe važni faktori koje svaki menadžer treba da ima na umu prilikom obavljanja svojih poslova.

Pred menadžere sjutrašnjice postavaljaju se veliki zahtjevi. Savremeni menadžer u nautičkom turizmu mora prije svega dobro vladati znanjem vezanim za nove i često nepredvidive situacije, posjedovati visok nivo menadžerskih i organizacionih znanja, mora poznavati preduzetničku filozofiju, kao i sposobnost primjene inovacija u savremenom poslovanju.

Problem i potreba za ovim istraživanjem proizilazi iz neophodnosti utvrđivanja ključnih sposobnosti i vještina, koje su potrebne menadžerima da bi uspješno vodili luku nautičkog turizma odnosno marinu kao polaznu tačku nautičkog turizma.

Predmet istraživanja ovog rada biće dakle menadžer uopšte, kao i menadžer u lukama nautičkog turizma odnosno uloga menadžera i njihov značaj u poslovanju luka nautičkog turizma sa posebnim osvrtom na marine.

Treba naglasiti da svako preduzeće ili organizacija zahtijeva dobrog vođu, lidera, upravljača, odnosno osobu koja će nastojati da preduzeće u kojem radi dovede na viši stepen, tj. bolji položaj od sadašnjeg. Kao što znamo dobro planiranje, upravljanje, vođenje, kontrolisanje i motivisanje predpostavka su uspješnog poslovanja, a s obzirom kako sve više idemo ka preduzećima sa višim stepenom organizacije, to je neophodniji bolji i savremeniji menadžment, odnosno tim koji će vršiti funkcije menadžmenta na što efikasniji i efektivniji način. To se odnosi i na poslovanje luka nautičkog turizma.

Cilj ovog rada istraživanja je da se na osnovu teorijskih znanja pokaže da savremeni menadžeri u oblasti nautičkog turizma, s posebnim osvrtom na menadžere marina, moraju da poseduju posebne stavke znanja, vještina i kompetencija. Sam menadžment, kao proces, je jedna veoma složena oblast, ali njeno dubinsko istraživanje, pomaže ljudima da bolje upravljaju, planiraju, organizuju, ili jednostavnije rečeno uspjevaju da rade pravi posao na pravi način.

Iz gore navedenog, može se definisati glavna hipoteza ovog rada koja glasi:

H - Savremeni menadžeri u nautickom turizmu posjeduju specifične vještine i znanja koja su im neophodna za uspješnu realizaciju postavljenih ciljeva poslovanja.

Kako je rad podijeljen na četiri poglavlja, moguće je postaviti nekoliko pomoćnih hipoteza:

H1 – U novom poslovnom ambijentu u kakvom posluju današnja preduzeća uloga menadžera je od izuzetnog značaja za funkcionisanje i poslovanje preduzeća kao nosioca privređivanja.

H2 - Menadžer je osoba čije osnovne funkcije proizilaze iz procesa menadžmenta.

H3 - Kako bi uspješno odgovorili na izazove koji dolaze sa svih strana, savremeni menadžeri moraju posjedovati ne samo znanja o tome kako nešto učiniti, nego i vještine i sposobnosti kojima će svoju odluku i realizovati. .

H4 - Menadžeri u nautičkom turizmu, pa tako i u marinama, osim vještina i sposobnosti koje su zajedničke za sve savremene menadžere, zbog specifičnosti samog posla, neophodno je da posjeduju i još neke posebne osobine i sposobnosti.

Pri izradi ovog specijalističkog rada, a zbog same specifičnosti nautičkog turizma i menadžera marina korišteno je nekoliko naučnih metoda koje stoje u uzajamnoj interakciji i poslužile su za dokazivanje ili odbacivanje postavljene hipoteze. Konkretno, riječ je o deskriptivnoj metodi koja objašnjava sam pojam nautičkog turizma i menadžera marina, istorijska metoda koja koristi već napisane i postojeće činjenice, metoda analize i sinteze kao osnovne logičke metode potrebne za povezivanje onoga što se analizira u jedinstven sistem, kao i metode dedukcije i indukcije.

Literatura za izradu rada prikupljena je iz Gradske biblioteke Tivat, sa Pomorskog fakulteta u Splitu, lične biblioteke i sa internet sajtova koji obrađuju ovu temu. Korišćena je domaća i strana stručna literatura iz oblasti nautičkog turizma, menadžmenta, menadžmenta marina, stručni časopisi, saopštenja i sl..

Ovaj specijalistički rad je podijeljen na šest tematskih cjelina koje se međusobno nadovezuju jedna na drugu. Na početku rada, u uvodnom dijelu, definisani su cilj i predmet istraživanja, osnovna hipoteza i prikazana je sama struktura rada. U prvoj tematskoj cjelini navedene su neke od definicija pojma menadžmenta i menadžera uopšte, ključni aspekti ovog procesa. Takođe, u okviru ove cjelini analizirani su osnovni tipovi menadžmenta i menadžera, odnosno njihova uloga u poslovanju preduzeća. Druga cjelina posvećena je funkcijama menadžmenta i menadžera koje se izvršavaju u preduzeću, dok se u trećoj objašnjavaju vještine i sposobnosti menadžera koje oni treba da posjeduju kako bi uspješno obavljali svoj posao i realizovali postavljene ciljeve. Nadalje u četvrtoj cjelini rada detaljno su opisane odgovornosti, obaveze i zadaci menadžera marine, kao i karakteristike i vještine savremenih menadžera marina. Kao zaključak ovog specijalističkog rada predstavljena je sinteza cjelokupnog rada.

1. OSNOVNA DEFINICIJA, VRSTE I ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA

Menadžment i menadžer su dva vrlo složen pojama pa ih je moguće definisati sa različitih aspekata. Takođe, iz same podjele menadžera proizilazi i njihova uloga koju imaju u poslovanju preduzeća.

1.1. Definicija menažera i menadžmenta

Pojam menadžment je izvedena riječ od engleskog korjena „manage“ (postići, unaprijediti, rukovoditi, upravljati) kojim se definiše uspješnost u izvodjenju neke aktivnosti. Menadžment u značenju kakvo ima danas odnosi se na period industrijalizacije krajem 19. i početkom 20. vijeka. U modernoj ekonomskoj teoriji dat je veći broj definicija i objašnjenja pojma menadžment, ali se najčešće može definisati kao naučna disciplina tj. ljudska aktivnost usmjerena na upravljanje različitim organizacionim sistemima, pa prema tome i preduzećima kao nosiocima privredjivanja u uslovima djelovanja tržišnih zakona.

Menadžment je, proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenih zadataka.

„Definisanje menadžmenta kao procesa koordiniranja faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta.“¹

Takođe, menadžment se može definisati i kao funkcija procesa rada s drugima i pomoći drugim, sa osnovnim ciljem da se ostvare organizacioni ciljevi preduzeća, uz optimalno korišćenje raspoloživih resursa. Iz definicija proizlaze razni menadžerski poslovi i zadaci, koji se odnose na što bolju organizaciju, planiranje, donošenje ispravnih odluka i kontrolu ostvarenih ciljeva u preduzeću.



Shema 1. Ključni aspekti manadžment procesa

<https://www.slideshare.net/gabrijelavarga/menadzment-poslovnih-sustava> (25.08.2019).

¹ Certo, S.C, (1989): Principles of modern management: functions and systems, 4th ed., Boston, Allyn and Bacon, str.16.

Uspješnost svakog menažmenta zavisi od kvalifikacija i vještina njegovih menadžera. Menadžer (engl. *manager*) je u današnje vrijeme sve popularniji izraz i sve češće se koristi u ekonomskoj teoriji i praksi. Riječ menadžer u literaturi ima više značenja, a četiri se pojavljuju kao glavna: poslovođa, upravitelj, preduzetnik i direktor. U osnovi, pojam menadžer predstavlja ličnost koja vrši menadžersku funkciju u određenom preduzeću, a odnosi se na posebne stručnjake koje vlasnici preduzeća angažuju da, u skladu sa svojim ovlašćenjima i odgovornostima, obavljaju menadžerske poslove i zadatke ili na vlasnike preduzeća kada oni, takođe u skladu sa svojim kompetencijama obavljaju menadžerske funkcije i za to dobijaju odgovarajuću naknadu.

„Kao menadžeri, ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organizovanja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontrole. Cilj svih menadžera je isti: stvoriti višak. Menadžer je osoba čiji osnovni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta, planira i donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljudе te kontroliše resurse. On je takođe osoba koja ostvaruje ciljeve angažovanjem drugih da izvršavaju zadatke.“²

1.2. Tipovi (vrste) menadžera

U teoriji i praksi, posao menadžera se klasificira tј. dijeli na više različitih grupa, u zavisnosti od toga koji kriterijum se uzima za njihovu podjelu.

Najčešća kriterijumi za klasifikaciju menadžera su:

- menadžeri prema hijerarhiji,
- menadžeri prema širini područja odgovornosti.

Menadžeri različitih nivoa odnosno prema hijerarhiji se u preduzeću dalje dijele na:

- Manadžere prvog nivoa (operativni),
- Menadžere srednjeg nivoa (taktički),
- Top menadžere (strategijski).

Ovdje je važno je napomenuti da nemaju sva preduzeća odnosno organizacije sva tri navedena tipa menadžera, posebno ne male organizacije. Srednje i naročito velike, najčešće imaju sva tri nivoa. Takođe, dešava se i da velike organizacije imaju više vrsta menadžera srednjeg nivoa.

Menadžeri prvog nivoa se još često nazivaju menadžeri prve linije (first-line) i predstavljaju najniži nivo menadžera u nekom preduzeću. To su osobe koje obavljaju direktni nadzor nad onima koji stvarno izvršavaju rad, odnosno zadatke na radnom mjestu. Najčešće, ove menadžere u preduzeću nazivaju nadzornicima, poslovođama, brigadirima, vođama smjene ili šefovima službe. Menadžerom najnižeg nivoa može se smatrati bilo koja osoba, na bilo kojem nivou preduzeća, koja usmjerava i kontroliše rad zaposlenih na operativno-izvršnim

² <https://hr.wikipedia.org/wiki/Menadžer> (22.08.2019.).

poslovima ka ostvarivanju i zadovoljenju ciljeva preduzeća. On je pokretač, on ulaže napore da se stvari dogode. Predstavljaju neposredne rukovodioce zaposlenih i jedina su grupa menadžera koja ne odgovara za rad drugih menadžera.

Menadžeri srednjeg nivoa ili menadžeri sredje linije (middle level managers) su grupe menadžera koje vrše nadzor nad više nivoa menadžera odnosno više nivoa upravljačke ljestvice i koji, po principu subordinacije, nadziru najveći broj menadžera i starijih izvršilaca (referenata). Menadžere srednjeg nivoa predstavljaju oni koji se nalaze na organizacionom nivou između menadžera najnižeg nivoa upravljanja i top menadžera. Odnos prema ostalim grupama menadžera u preduzeću, njihovi zadaci, odgovornosti i nadležnosti u upravljanju preduzećem određeni su prema položaju menadžera srednjeg nivoa. Povezanost menadžera srednjeg nivoa sa top menadžerima se ogleda u tome što su odgovorni za primjenu strategija i politika, kao i za sprovođenje odluka koje se donose na vrhu preduzeća. Njihov zadatak je, takođe, da usklađuju zahtjeve vrha menadžmenta sa sposobnostima svojih podređenih. Menadžeri srednjeg nivoa su povezani sa menadžerima na najnižem nivou putem odgovornosti koju imaju za usmjeravanje njihove aktivnosti na relaciji odluka koje su donijete na višim nivoima upravljačke ljestvice. Ovaj nivo menadžera bavi se, uglavnom, sa svih pet menadžment funkcija, ali najviše preovlađuje organizovanje, kadrovanje i vođenje. Ponekad usmjeravaju i operativne zadatke i aktivnosti zaposlenih. Najčešće imaju različita zvanja, a neka od njih su: menadžer ili direktor fabrike, menadžer proizvodnje, menadžer profitnog centra i menadžer regionalnog distributivnog centra.

Menadžeri najvišeg nivoa ili top menadžeri (top level managers) predstavljaju najviše menadžere i to su relativno mala grupa odgovornih osoba za cijelokupno upravljanje preduzeća. Oni predstavljaju upravljački vrh odnosno oni su najviša izvršna i naredbodavna vlast u jednom preduzeću, a odgovaraju vlasnicima ili akcionarima preduzeća za ukupne rezultate poslovanja i efikasnot preduzeća.

Oni najčešće uključuju predsjednika upravnog odbora, predsjednika, potpredsjednika, generalnog direktora, njegovog zamjenika i izvršnog direktora. To je po zakonu funkcija vrhovnog menadžera. Top menadžer je odgovoran za ostvarivanje misije i opšte politike preduzeća, definisanje i postizanje ciljeva, formulisanje strategije, donošenje najvažnijih odluka, predstavljanje preduzeća, odnosi sa drugim preduzećima, održavanje globalnog pravca i strategije cijelog preduzeća. U svijetu biznisa on predstavlja, prije svega, mislioca i stratega preduzeća.

Menadžeri su u obavezi da postavljaju ciljeve, planove operacija, materijal, opremu, kapital i da motiviše ljude u pravcu izvršavanja radnih zadataka, procjenjuju stvarne rezultate u skladu sa ciljevima preduzeća i pripremaju razvoj osoblja za potrebe organizacije.

Menadžeri prema širini njihovog područja odgovornosti se dijele na:

- funkcionalni,
- generalni,
- linijski,
- stabni i
- projektni menadžeri.

Ova podjela se temelji na djelokrugu njihovog rada, pa su **funkcionalni menadžeri** oni menadžeri koji su odgovorni za upravljanje određenim specijalizovanim aktivnostima u njima, koje nazivamo poslovnim funkcijama, a koje čine: nabavka, prodaja, proizvodnja, marketing, finansije, istraživanje i razvoj, kadrovi, itd. Ovi menadžeri su obično i stručnjaci, sprecijalisti za navedene funkcije. Tako npr. menadžeri proizvodnje su odgovorni za upravljanje procesom proizvodnje, za upravljanje zalihami, kao i za kontrolu kvaliteta proizvoda. Menadžeri marketing funkcije su zaduženi za upravljanje aktivnostima razvoja proizvoda, određivanje cijena, promocije i distribucije proizvoda i usluga. Finansijski menadžer obavlja poslove vezane za planiranje i kontrolu upotrebe finansijskih resursa. Menadžeri ljudskih resursa obavljaju poslove vezane za zapošljavanje i obuku radnika, ocjenu radnih učinaka, nagradjivanje, radni odnosi i sl. Menadžeri informacionog sistema prikupljaju podatke, organizuju i distribuiraju informacije, dok istraživačko-razvojnim aktivnostima upravljaju menadžeri istraživanja i razvoja.

Kod funkcionalno organizovanih preduzeća oni se nalaze na čelu sektora formiranih za obavljanje navedenih funkcija u njima ili pojedinih odeljenja.

Za razliku od funkcionalnih, **generalni menadžeri** su odgovorni za rad preduzeća kao cjeline ili za rad nekoliko njegovih poslovnih jedinica koje se još nazivaju divizije. Zadatak ovih menadžera je da se brinu o cjelokupnom poslovanju grupe kojom upravljaju i cjelokupnoj organizacionoj budućnosti preduzeća, odnosno njegovih poslovnih jedinica, kao i o koordinaciji brojnih međusobno različitih funkcionalnih jedinica unutar njih. Takođe, odgovorni su za proizvodnju, marketing i finansije. Većina preduzeća ima samo jednog generalnog menadžera – direktora ili predsjednika. I to se uglavnom odnosi mala i srednja preduzeća koja imaju jednostavnu organizacionu strukturu. A u odnosu na njih, velika i složena preduzeća imaju ne samo više tipova, već i više nivoa menadžera.

Linijski menadžeri su menadžeri sa formalnim autoritetom. Oni su neposredno odgovorni za rad organizacionih cjelina-sektora koji obavljaju osnovne zadatke preduzeća kao i za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Oni upravljaju linijskim odeljenjima, definišu ciljeve, politiku i planove preduzeća; donose odluke za ostvarivanje tih ciljeva, planova i politika, obezbeđuju nadzor, vođenje i koordinaciju zaposlenih, kao i kontrolu ostvarenih rezultata rada. Oni mogu da izdaju naređenja svojim podređenim i to u praksi uglavnom i čine.

Štabni menadžeri za razliku od linijskih menadžera nemaju formalni autoritet i odgovorni su za odeljenja koja predstavljaju podršku linijskim menadžerima. Kako nisu u komandnom lancu preduzeća, oni nisu ti koji daju naređenja zaposlenim. Štabni menadžeri imaju neformalni autoritet, čija snaga zavisi od stručnih usluga i savjeta koje daju linijskom menadžmentu. Oni izvršavaju poslove i zadatke u aktivnostima preduzeća, kao što su poslovi računovodstava, kontrola kvaliteta, istraživanje i razvoj, projektovanje, itd. Istovremeno organizuju, vode i usmjeravaju rad odeljenja u kojima se ove funkcije sprovode u preduzeću.

Štabni menadžeri izvršavaju sljedeće poslove:

- daju savjete linijskim menadžerima,

- pružaju usluge linijskim menadžerima i
- pomažu linijskim menadžerima u obavljanju njihove kontrolne funkcije.
- Kada je riječ o ovoj podjeli funkcija preduzeća, treba istaći sljedeća tri aspekta:
- konfuziju u definisanju štabnih funkcija preduzeća,
- pridavanje različite važnosti štabnim i linijskim funkcijama preduzeća i
- negiranje hijerarhije.

Nedoslednosti u definisanju štabnih funkcija preduzeća ogleda se u tome što nema jedinstvenog stava o tome koje funkcije preduzeća imaju karakter štabnih funkcija i što zbog toga različiti autori različito klasificuju ove funkcije. Postoji tradicionalna podjela funkcija preduzeća na linijske i štabne a posmatrati se mogu linijski kao primarni, a štabni kao sekundarni, odnosno oni koji su manje važni za preduzeće. Mnogi autori kažu da je ova podjela funkcija preduzeća zastarjela. Uopšte, svi menadžeri u nekom preduzeću, pa i oni u samom upravljačkom vrhu vrše svoj posao kao štabni menadžeri kada daju savjete izvršnom direktoru ili odboru direktora iz svoje oblasti. Po pravilu, linijski menadžeri traže savjete od štabnih menadžera, iz njihove struke pa se štabni menadžeri trude da daju kvalitetne savjete i informacije kako bi što više i što bolje pomogli linijskim menadžerima da obave svoj zadatok i da ostavre zadate ciljeve.

Projektni menadžeri odgovaraju direktno izvršnom direktoru. Oni koordiniraju i usklađuju rad ljudi iz nekoliko sektora koji su uključeni u obavljanje određenog projekta pa su samim tim i odgovorni za krajnje rezultate pojedinačnih projekata..

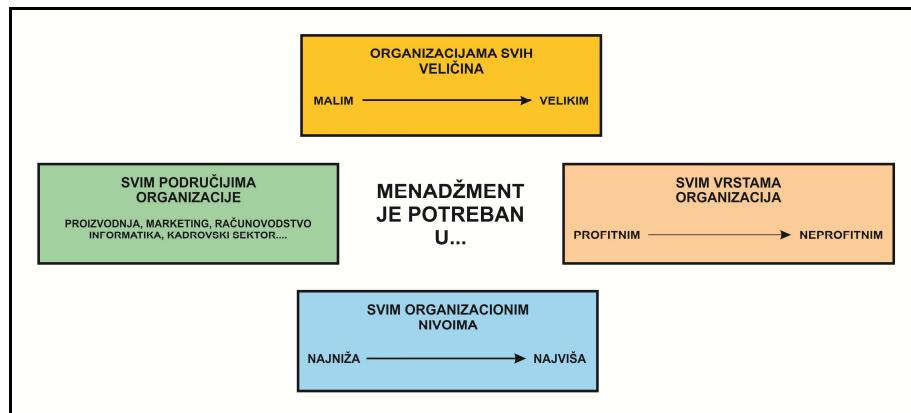
Dakle, glavna razlika u poslovima ovih menadžera je u njihov djelokrugu rada i stepenu odgovornosti. To predstavlja horizontalno diferenciranje menadžera prema čemu se oni i razlikuju.

1.3. Uloga menadžmenta i menadžera u poslovanju preduzeća

Realizacija zacrtanih ciljeva, kako sa gledišta pojedinca, tako i sa gledišta cijelog društva, zasniva se na sprovodenju velikog broja ljudskih aktivnosti. Neke od tih aktivnosti su vrlo jednostavne, druge veoma složene, ali bez obzira na to, sve one imaju jednu osobinu kao zajedničku, a to je da budu prvo dobro isplanirane, zatim da su organizovane na pravi način, da ostvarenje postavljenih ciljeva bude rukovođeno i kontrolisano od za to ovlašćene osobe ili grupe ljudi, odnosno neophodno je da postoji upravljanje tj. menadžment.

Čovjek današnjice, živi u globalizovanom i informatičkom svijetu, odnosno u okruženju koje karakterišu stalne i velike promjene koje zahtijevaju od preduzeća mijenjanje poslovne filozofije i orientaciju prema svom glavnom programu uz istovremenu upravljačku strategiju pri kojoj preduzeće prepušta upravljanje nad nekim drugim aktivnostima manjim preduzećima koja su za to specijalizovana. U ovakovom svijetu i menadžment nailazi na nova iskušenja i izazove na koje mora da odgovori. Bez menadžmenta, savremena preduzeća bi teško mogla opstati i odgovoriti na mnogobrojne izazove koji dolaze iz poslovnog okruženja. Kvalitetan menadžment

prepostavlja tj. zahtijeva neprestano prilagođavanje upravo takvom dinamičnom okruženju.



Shema 2. Potrebe za menadžmentom

<https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%CE%BEmenta-1.-dio.pdf> (29.08.2019.)

Uspjeh preduzeća, danas više nego ikad ranije, posljedica je uspješnog menadžmenta. Baš kao što se ne može postaviti dobra formula ili neka univerzalna strategija kojom bi se garantovao uspjeh preduzeća, isto tako se ne može postaviti ni formula za uspješan menadžment.

Uspjeh preduzeća se zasniva na svim onim elementima koji su zajednički za svako preduzeće. S druge strane, stoje teorija i praksa menadžmenta, koji su u svakom preduzeću posebni, jer kada bi to bilo drugačije, kako onda da objasnimo različite poslovne rezultate preduzeća koja pripadaju istoj privrednoj grani i posluju u istim tržišnim uslovima.

„Moderni menadžment naglašava važnost “meke promjenljive” za razliku od ranijih faza u razvoju menadžmenta koje su se fokusirale na “tvrde promjenljive”. “Meka promjenljiva” podrazumijeva ljude u preduzeću, njihova znanja i sposobnosti te stilove vođenja za razliku od “tvrde promjenljive” koja podrazumijeva strategije, strukture, veličine, tehnologije, planiranje, kontrole, itd. Dominantan problem i najvažniji zadatak menadžmenta postaje upravljanje ljudskim potencijalima, intelektualnim kapitalom i znanjem, odnosno “neopipljivom” imovinom (intangible assets) koja izmiče standardnoj računovodstvenoj i ekonomskoj analizi i bilansu.“³

Uspješnost u poslovanju savremenih preduzeća umnogome zavisi od uspješnosti njegovog menadžmenta. S pravom se može reći da kao što nema menadžmenta bez menadžera, tako nema ni uspješnog menadžmenta bez stvaralačkih, sposobnih i talentovanih menadžera. Jedino oni menadžeri koji posjeduju izraženu posebnost i inovatorske vještine mogu sa uspjehom odgovoriti na izazove iz okruženja koji pred njima tek nailaze, ne samo danas, već u još većoj mjeri za budućnost koja tek treba da dođe. Jedan od najvažnijih zadataka modernog menadžera je motivisanje saradnika odnosno zaposlenih, odnosno inspirisanje drugih, a to često zavisi o njegovoj harizmi i njegovim ličnim karakteristikama. Moderni menadžeri odnosno menadžeri sutrašnjice, moraju prije svega svoja znanja usmjeriti na motivaciju, koordinaciju i povezivanje različitih individualnosti, bilo da se nalaze u proizvodnji ili u društvenom

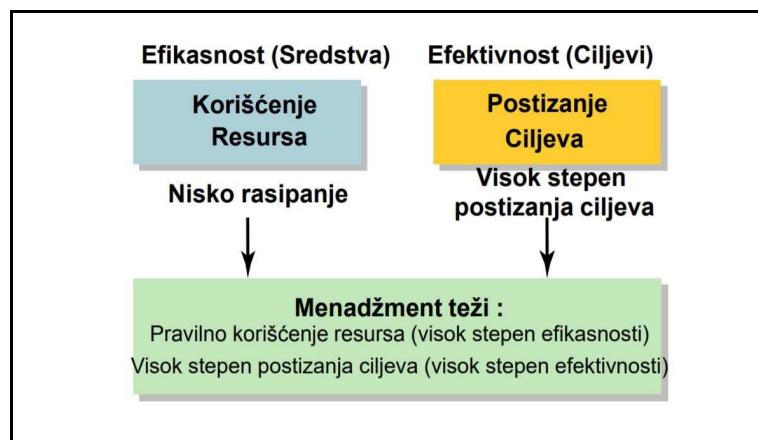
³ Sikavica P., F. Bahtijarević-Šiber, N. Vokić, (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str.59.

sektoru. To znači da se moderni menadžer, nakon što je dobio bitku u spolašnjem okruženju, mora "vratiti" u preduzeće i usmjeriti se na usklađivanje odnosa između zaposlenih, odnosno otkloniti slabosti internog okruženja s ciljem opstanka, rasta i razvoja preduzeća. Moderni menadžer razlikuje se od klasičnog i po tome što ne stavlja težište na traženje i uvođenje idealne organizacione strukture preduzeća, već akcenat stavlja na upravljanje u skladu s promjenljivim okruženjem i zahtjevima konkurenциje.

Izraz menadžer upotrebljava se za sva radna mjesta u kojima se izvršavaju zadaci koji se odnose na planiranje, donošenje odluka, angažovanje ljudi, kao i na mnoge druge menadžerske poslove. Menadžerski zadaci se izvršavaju radeći zajedno sa drugim ljudima, kako onih nadređenih tako i onih podređenih. Zadaci se odnose na organizaciju rada i poslovanja, upravljanje ljudskim resursima, donošenje odluka, kontrolisanje finansijskih i informacionih resursa. Menadžeri raspoređuju radne zadatke ili ovlašćenja na zaposlene sa ciljem :

- održavanja i povećavanja produktivnosti,
- povećanja dobiti,
- zadovoljenja potreba kupaca,
- uvođenja tehnoloških poboljšanja
- predlaganja planova poslovanja,
- zakonitosti poslovanja,
- motivisanja zaposlenih u procesu rada.

Poslovi i zadaci menadžera ogledaju se u organizaciji i koordinaciji obavljanja radnih zadataka i ispunjenju ciljeva, u nadgledanju njihovog sprovođenja a tu su i da motivišu zaposlene. Na taj način, ispunjenjem ovih aktivnosti, menadžeri zadovoljavaju ciljeve preduzeća, a to su: nastojati održati i ostvariti dobit, zadovoljiviti sve potrebe kupaca, uvesti tehnološke inovacije u radni proces. Zbog organizacije obavljanja radnih zadataka i ispunjenja ciljeva neophodno je da menadžeri moraju da isplaniraju rad službi kojima upravljaju tako da sve bude u skladu sa definisanim strategijom poslovanja. Ono o čemu posebnu brigu vode menadžeri preduzeća odnosi se na efikasnost (dobijanje najvećeg izlaza od najmanjeg ulaza) i efektivnost (postizanje organizacijskih ciljeva).



Shema 3.Menadžerske težnje

Izvor: <http://men.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Menadžment-i-organizacija-Dejan-Petrović.pdf>
 (30.08.2019.)

Radi predviđanje potrebnih aktivnosti i neophodnih resursa, menadžeri, takođe, izrađuju i predlažu kako mjesecne i tako i godišnje planove rada. Radi realizacije i ostvarenja planova, oni raspoređuju radne zadatke na svoje saradnike ili ih daju drugim službama koje mogu kvalitetno odraditi zadani posao. Kako bi koordinisali i sprovodili nadzor nad zaposlenima prilikom izvršenja radnih zadataka, oni moraju da formulišu pravila kojim će izvršiti raspodjelu odgovornosti i nadležnosti, mehanizme kontrole i razmjenu informacija. Pošto je preduzeće svakodnevno izloženo promjenama u okruženju to je i pojava određenih problema vrlo moguća. Ukoliko se pojave određeni problemi u radu i poslovanju, zadatak menadžera je da nastoji da iste riješi u zavisnosti od prioriteta, pa formira timove ili mreže stručnjaka različitih profila unutar i izvan preduzeća. Oni su odgovorni za zakonitost poslovanja službi koje su im dodijeljene, pa moraju neprekidno pratiti zakonske propise s područja svojih odgovornosti. Postavit ćemo pitanje: Kako menadžeri uspijevaju da motivišu svoje saradnike i podređene? Prije svega tako što jasno izražavaju svoje zahtjeve. Takođe, jasno definišu svoju viziju poslovnih ciljeva na njima razumljiv način i podstiču ih da tu viziju prate, iskazujući poštovanje i povjerenje njihovim naporima.

Kako poslovanje na svjetskom tržištu postaje veoma složeno, takmičarsko, nepredvidljivo, zadatak menadžera je da se više usmjerava prema strateškom upravljanju, preduzetništvu i integrativnom upravljanju. Menadžer primjenjujući strateško upravljanje, uočava osnovne pravce razvoja tehnologije i njima prilagođava poslovnu i razvojnu politiku preduzeća. Zbog težnje prema decentralizaciji velikih inertnih preduzeća i razvijanju poslovanja autonomnih profitnih centara, menadžeri nalik preuzetnicima preuzimaju nove rizike i razvijaju nove načine za rješavanje problema, primjenjujući prije svega inovacije. Kako bi stekli konkurenčku prednost na tržištu, savremeni menadžeri pribjegavaju integrativnom upravljanju koje se ostvaruje integracijom stručnih znanja i njihovom primjenom kod stvaranja proizvoda i usluga koji su najbliži zahtjevima i potrebama potrošača.

Kako bi menadžeri sve ove zadatke mogli uspješno obavljati, nije dovoljno da imaju određenu posebnost, već je važnije da imaju određena znanja i vještine. Time se ne želi umanjiti značenje posebnosti odnosno osobenosti menadžera u njegovom uspješnom vođenju preduzeća, već naprotiv želi se istaći da su određena znanja i vještine koje menadžeri moraju posjedovati uslov bez kojeg je nije moguće biti uspješan menadžer. Uspješnim menadžerima nije dovoljno samo znanje i vještine, već je potrebno da ih stalno usavršavaju i nadograđuju, ne samo zbog ličnog napretka već i zbog uspješnosti njegove grupe tj. organizacione jedinice.

Takođe, za moderne menadžere je važna sposobnost analitičkog mišljenja i brzog zaključivanja. U odsutnosti potrebnih informacija, sposobnost domišljatog, neposrednog i stvaralačkog mišljenja povećava vjerovatnoću da će menadžer donijeti odluku u skladu sa datom situacijom. Od njih se očekuje da imaju razvijenu sposobnost jasnog, upečatljivog i uvjerljivog izražavanja ideja, planova i prijedloga. Samoinicijativa, sistematicnost i sposobnost racionalne organizacije raspoloživog vremena te sklonost ka saradnji i zajedničkom radu važne su prepostavke poslovnog uspjeha. Dobrom pozitivnom rezultatu pomaže i razvijenost vještina kao što su pažljivo slušanje drugih, taktičnost i vještina pregovaranja.



Shema 4. Ličnost efektivnog menadžera

Izvor: Hellriegel,D., Slocum,J.W., *Management*, (5th edition), AddisonWesley Co., Mass., SAD, str.124

Autorka Marlene Caroselli u svojoj knjizi „Leadership Skills for Managers“ kaže:
„Vi ste menadžer ako:

- Rad usmjeravate, a ne obavljate,
- Imate odgovornost da zapošljavate, otpuštate, obučavate i disciplinujete zaposlene,
- Vršite nadzor i kontrolu nad kvalitetom i procesom rada i uslovima pod kojima se on obavlja,
- Služite kao veza između zaposlenog i višeg menadžmenta,
- Motivišete zaposlene i doprinosite kulturi ostvarenja.”⁴

Aktivnosti menadžera bi bili svi poslovi i zadaci koje menadžeri izvršavaju putem osnovnih menadžerskih funkcija. Iako su funkcije svugdje iste, poslovi različitih nivoa i različitih preduzeća se ipak neće uvijek i svugdje podudarati kroz iste funkcije. Primjer, da menadžeri bilo gdje, u bilo kojoj zemlji i u bilo kom preduzeću rade iste poslove, način na koji ih rade će biti različit. Ova činjenica nam daje mogućnost diferenciranja uspješnih od neuspješnih menadžera, odnosno sposobnih od nesposobnih.

Jedna od najvažnijih aktivnosti se smatra odlučivanje, odnosno donošenje odluka. Zapravo, odlučivanje se provlači kroz sve menadžerske funkcije, u cilju njihovog sproveđenja. Menadžeri moraju donositi odluke o planu, organizaciji, kadrovima i o mnogim drugim aktivnostima iz poslovanja preduzeća.

Biti menadžer je veoma zahtjevan posao, istovremeno se susreću s važnim i manje važnim poslovima, zbog čega se njihov fokus stalno mijenja u skladu sa prioritetima. U osobi menadžera sjedinjeno je više različitih aktivnosti pa je zbog

⁴ <https://cdn.hpnonline.com/inside/August%202005/0508BackTalk.html> (08.09.2019.)

toga vrhunski menadžer onaj koji zna upravljati vremenom. Još neke od najvažnijih aktivnosti menadžera odnose se na:

- postavljanje ciljeva,
- planiranje,
- delegiranje autoriteta,
- samorazvoj i kreativnost.

Menadžeri, prilikom realizacije svojih aktivnosti, imaju različite uloge u preduzeću. Tako, Mintzberg klasifikaciju menadžerskih uloga zasniva na menadžerskim poslovima i aktivnostima. Navodi deset uloga koje je grupisao kroz tri skupa: interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge odlučivanja.

Tri osnovne uloge koje menadžeri imaju u izvršavanju menadžerskih zadataka vezanih za realizaciju ciljeva preduzeća su:

1. **Informacijska** – podrazumijeva one aktivnosti koje se odnose na održavanje i razvoj informacione mreže u preduzeću. Menadžer predstavlja važan centar cjelokupnog informacionog sistema preko kojeg u preduzeće stižu mnoge važne informacije. Takođe, on je i prenosilac i distributer informacija u samom preduzeću, ali i informacija o preduzeću prema eksternom okruženju.
2. **Interpersonalna** – obuhvata sve one aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad sa ljudima. Menadžeri uspostavljaju komunikaciju sa unutrašnjim i spoljašnjim okruženjem kako bi na kompetentan i atraktivan način predstavili preduzeće. U to smislu oni motivišu, podstiču i ohrabruju zaposlene, potpisuju dokumente, učestvuju na ceremonijalnim i društvenim skupovima. Za ovu ulogu neophodna im je vještina rada sa ljudima, vođenje i povezivanje unutar preduzeća.
3. **Uloga odlučivanja** – podrazumijeva sve aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i preuzimanje konkretnih akcija, tako da su donošenje odluka, kontrola i pregovaranje u samoj osnovi menadžerskog posla. Procesom odlučivanja menadžer oblikuje i inicira promjene, rješava moguće specifične probleme, upravlja konfliktima i poremećajima, te pregovara sa spoljašnjim faktorima o problemima iz oblasti organizacije preduzeća.

Tabela 1. Prikaz međusobnih odnosa menadžerskih uloga

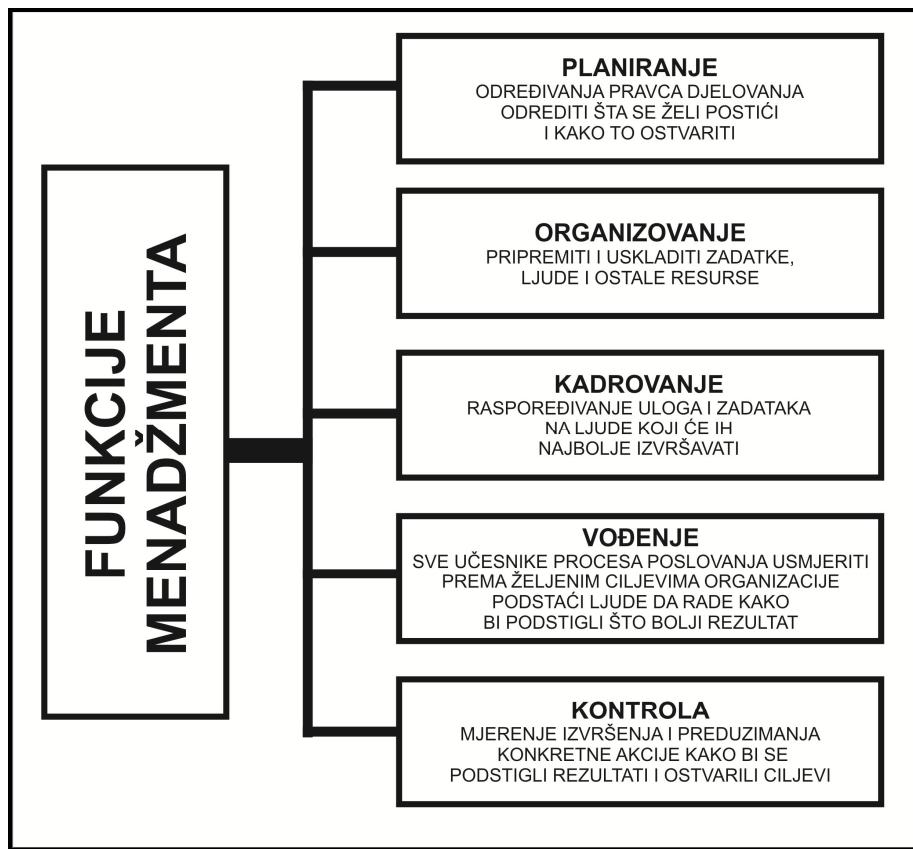
TIPOVI ULOGA	SPECIFIČNE VJEŠTINE	PRIMJER AKTIVNOSTI ZA POJEDINE ODLUKE
INTERPERSONALNE	Ceremonijalna	Obrazlaganje ciljeva zaposlenim i pojavljivanje na ceremonijama i drugim prigodnim skupovima
	Lider	Kreiranje vizije i uticaj na druge (motivisanje) da ostvaruju ciljeve organizacije
	Čovjek za vezu	Koordiniran rad menadžera i različitih organizacionih dijelova i uspostavlja i održava kontakte izvan organizacije
INFORMACIONE	Istraživačka	Ocenjuje performanse menadžera u različitim funkcijama i preduzima korektivne akcije. Traganje za različitim informacijama unutar organizacije.
	Posrednička	Komuniciranje (horizontalno i vertikalno) i uspostavljanje tokova informacija (internih i eksternih). Prosleđivanje informacija na odgovarajuću adresu.
	Govornička	Obavještavanje unutrašnjeg i spoljnog auditorijuma o akcijama i namjerama preduzeća. Zastupanje i lobiranje aktivnosti organizacije.
DONOŠENJE ODLUKA	Preduzetnička	Iniciranje i odbravanje poslovnih poduhvata
	Regulisanje poremećajima	Brzo rješavanje iznenada nastalih promjena interne i eksterne prirode. Reagovanje na promjene i pritiske koji su izvan kontrole menadžera
	Raspodjela resursa	Opredjeljenje budžeta odnosno resursa za relevantne organizacione djelove i određivanje plata za srednje i niže menadere. Raspodjela i distribucija resursa različitim odjeljenjima i pojedincima.
	Pregovaračka	Vodenje pregovora sa dobravljačima, distributerima, sindikatima i stanim partnerima.

Izvor: <https://www.slideserve.com/haley/5-menad-eri> (22.08.2019)

Sve gore nabrojane uloge prikazane su kroz menadžerske aktivnosti koje se kroz njih izvršavaju. Menadžerske uloge i aktivnosti su međusobno povezane i u stalnoj su interakciji, pa iako ih možemo odvojeno analizirati i posmatrati, to ne znači da se mogu odvojeno i izvršavati.

2. FUNKCIJE MENADŽMENTA I MENADŽERA

U narednom poglavlju obraditi će se pojmovi planiranja, organizovanja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i na kraju kontrola kao osnovne funkcije koje obavljaju menadžeri u nekom preduzeću.



Shema 5. Funkcije menadžmenta

Izvor:<https://www.google.com/search?q=koraci+u+planiranju&rlz> (07.08.2019.)

2.1. Planiranje

Planiranje je prva funkcija i osnova procesa menadžmenta i predstavlja vrlo zahtjevan proces kojim se želi definisati što preduzeće želi postići tj. koji su ciljevi, načini i strategije preduzeća pri ostvarivanju ciljeva. Planiranje postavlja temelje za izvršenje svih ostalih funkcija menadžmenta. Planiranjem usmjeravamo organizaciju i trasiramo pravac delovanja menadžera.

„Planiranje je metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se preduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Bez planova menadžment bi se našao u ulozi kapetana broda bez kormila, što bi ga onemogućilo da vodi akcije u željenom pravcu.“⁵

Nužnost i potreba za planiranjem proizlazi iz dva konceptualna razloga, a to su:

- ograničenost resursa
- neizvjesnosti okruženja.

Važnost i složenost planiranja proizlazi iz karakteristika savremenog poslovanja, konkurentnosti preduzeća, neizvjesnosti okruženja i efekata globalizacije. Zbog toga je neophodno unaprijed razmišljati i koliko je to moguće pripremiti se za nadolazeće promjene poslovanja. Načini planiranja se razlikuju od preduzeća do preduzeća, neki su slobodniji, dok se drugi drže isključivo zacrtanih okvira.

⁵ Buble, M. (2006): Menadžment, Pomorski fakultet, Split, str. 13.

Planiranje preduzeću treba da omogući da zna zašto postoji i što je njegovo glavno područje rada, koje su dobre a koje loše strane poslovanja, te prepoznavanje povoljnih i dobrih prilika, da ga upozori na prijetnje iz okruženja, uspostavi odgovarajuće standarde kao i da ima pravila ponašanja tj. politiku ponašanja koje će se pridržavati svi zaposleni. Osnovna pitanja na koja planiranje daje odgovor su:

1. Gdje smo sada?
2. Gdje želimo stići?
3. Kako to ostvariti?
4. Što je potrebno uraditi?
5. Ko će to uraditi?
6. Gdje će se uraditi?
7. Kada će se uraditi?

Menadžeri u svom radu uglavnom prate slične korake, bilo da se radi o kupovini poslovnog prostora, razvoju proizvoda, upravljanju lukama nautičkog turizma ili pak razvojnog planu države. Kod svakog ojedinačnog koraka tj. faze moraju istražiti izvodljivost i mogućnost ostvarenja akcija što znači da plan mora biti zasnovan na ostvarljivim prepostavkama.

Planiranje se sastoji iz nekoliko faza odnosno koraka: korak sa kojim se kreće u proces planiranja je prepoznavanje problema (šanse), pri čemu je najvažnije da menadžeri shvate i razumiju koje probleme treba riješiti, što žele postići i zašto.

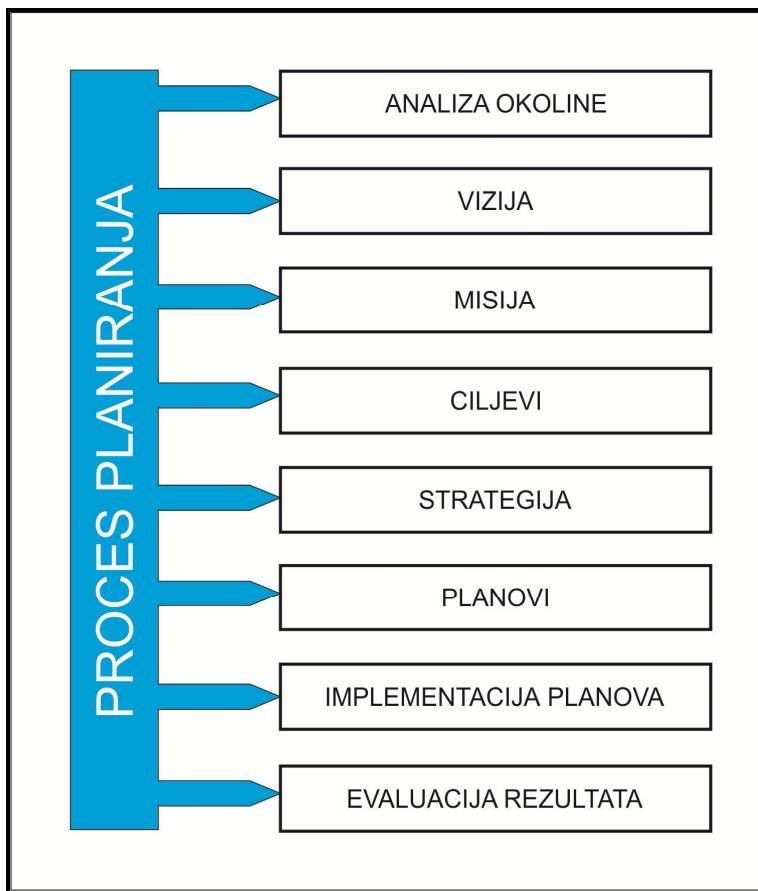
Zatim slijedi proces identifikacije, postavljanja i formulisanja ciljeva pri čemu treba dati odgovore na pitanja koji i kakvi rezultati se očekuju, što se želi postići i vremenskom periodu u kojem to mora biti realizovano.

Kroz proces analiziranja aktivnosti planiranja, a na osnovu raspoloživih izvora pripremaju se prognoze, informišu se svi koji učestvuju u planiranju u cilju postizanja jednoglasne odluke. Važno je da se svi menadžeri slažu s postavljenim prepostavkama planiranja.

Prilikom određivanja mogućih puteva akcije definišu se sve mogućnosti, to jest putevi koji nam stoje na raspolaganju do cilja. Za svaki određeni plan postoji njegova alternativa odnosno druga mogućnost, pa se slobodno može reći da ne postoji plan za koji ne postoji alternativa.

Nakon donošenja odluke i formulisanja konkretnih alternativa procesom vrednovanja i uporedivanja alternativnih puteva akcije ocjenjuju se, analiziraju i istražuju pojedine alternative. Na samom kraju, na red dolazi postupak izbora puta, odnosno pravca akcije u kojem menadžment preduzeća, na osnovu ranijih aktivnosti, pronalazi najbolju alternativu koja samim tim postaje pravac akcije.

S obzirom da je proces planiranja veoma složen i zahtjevan, on se sastoji iz više povezanih faza, kako je prikazano na sledećoj slici:



Shema 6. Proces planiranja

Izvor:<https://www.google.com/search?q=koraci+u+planiranju&rlz> (07.08.2019.)

Na osnovu date slike vidljivo je da je pri procesu planiranja potrebno prvo izvršiti analizu okoline, postaviti ciljeve, strategiju te planove preduzeća, a zatim je potrebno te planove implementirati i realizovati. Na kraju se vrši kontrola izvršenja planova odnosno upoređivanje realizovanog sa planiranim. Proces planiranja se svodi na izradu planova. Planovi su dokumenti na kojima su opisani jasni koraci i zadaci koje je potrebno realizovati kako bi se stiglo do postavljenih ciljeva. Planovima se određuju zadaci, aktivnosti, potrebeni resursi, vremenski okviri za obavljanje zadataka. Planovi moraju biti rezultat napora menadžera, koji je precizirao jasan plan u kojem je sve definisano i dato u pisanom obliku kako bi zaposleni mogli lakše da prate i kontrolišu zadatke koje su ispunili ili koje će tek ispuniti. Planovi se mogu podijeliti na osnovu više različitih kriterijuma:

U odnosu na vremenski rok odnosno na period planiranja razlikujemo dugoročno planiranje (kad se planovi odnose na period duži od 5 godina), srednjoročno planiranje (za period između 2 i 5 godina) i kratkoročno planiranje (period do jedne godine). Kratkoročni plan je predpostavka dugorocnog planiranja i u funkciji je dugoročnog plana i treba da doprinosi dugoročnim i strateškim ciljevima preduzeća.

U odnosu na stepen podijeljenosti ovlašćenja razlikujemo strateško planiranje, operativno planiranje i taktičko planiranje. Strateški plan definiše dugoročne ciljeve preduzeća odnosno ovim planiranjem definišu se ciljevi koji se odnose na opstanak i razvoj preduzeća na duži rok, pri čemu se posebno vodi računa o efikasnosti i efektivnosti. Operativno planiranje konkretizuje i razrađuje pojedina poslovna

područja iz strateškog planiranja odnsono prevodi strateške ciljeve u specifične ciljeve, dok se taktičko planiranje odnosi na pojedina funkcionalna područja, i obuhvata period do mjesec dana.

Takođe, neki autori vrše podjelu planova prema uputstvima za sprovodenje strategije na jednokratne, trajne i kontingencijske. Jednokratni planovi - izrađuju se zbog cijelog skupa ciljeva koji se vjerovatno neće ponoviti u budućnosti, tu spadaju programi i projekti. Projekti se odnose na ostvarenje jednokratnog cilja, ali se za razliku od programa, odnose se na segmente poduhvata. Programi se odnose na cijelokupan poduhvat kojim se preduzeće bavi, ponekad je potrebno više godina za njegovo ostvarenje. Trajni planovi - izrađuju se sa ciljem stalnog korištenja, postoje da bi se planirle aktivnosti koje se ponavljaju u preduzeću tokom planskog razdoblja. Kontingencijski planovi odnsono scenariji - postoje da se preduzeće uz pomoć njih može odbraniti u slučaju opasnosti ili prepreka, u njima su već unapred definisani postupci i odgovori u određenim situacijama.

Međutim, bez obzira na vrstu plana važno je da planovi budu integrисани i koordinirani. U praksi se često nailazi na grešku kada se kratkoročni planovi izrađuju bez obzira na dugoročne planove. Takva strategija koja ne može osigurati budućnost u preduzeću ili državi naziva se pogrešnom strategijom i ona ne osigurava privredni i ekonomski rast i razvoj u društvu.

2.2. Organizovanje

Organizovanje je funkcija koja po redosledu dolazi poslije planiranja, a prethodi implementaciji i kontroli, i predstavlja jednu od četiri ključne faze menadžmenta. Zadatak organizovanja je da poslije planiranja tj. razrađenih planova i ciljeva oblikuje efikasnu organizacionu strukturu i odredi članove, njihove uloge i zadatke koje će obavljati. Za menadžere na pragu 21. vijeka izuzetno je važno poznavanje ovog procesa, a kao posljedica toga je stvaranje i razvijanje modernih preduzeća odnosno organizacija, kako bi iste na najefikasniji način ostvarile svoje zadane ciljeve.

U današnje vrijeme, iako je funkcija organizovanja zasnovana na dugogodišnjem iskustvu, kao i na novim znanjima i shvatanjima, većina resursa nije iskorišćena na način kojim se ostvaruju najveći rezultati odnosno efekti. To je jedan od razloga zbog kojeg su moderni menadžeri preduzeća u konstantnom traženju, da u okruženju koje je podložno neprestanim promjenama organizuju aktivnosti poslovanja na način koji će uspješno odgovoriti na zahtjeve tržišta, i na taj način preduzeće učine prilagodljivim, dinamičnim i sposobnim da na te izazove odgovori.

Funkcija organizovanja je proces definisanja poslova koji čine osnovnu djelatnost preduzeća, njihova podjela između zaposlenih, i usklađivanje procesa za uspješno dostizanje planiranih ciljeva, ili kako je neko jednom rekao „organizovanje je određivanje ko šta radi“. Kako bi se omogućilo ostvarenje planiranih ciljeva, sama organizaciona struktura nekog preduzeća mora biti tako sastavljena da omogućava sistematičnost i međusobnu usklađenost svih aktivnosti. Ona mora da bude u skladu sa strateškim planovima svakog preduzeća, njegovim aktivnostima, proizvodima i tržištima. Organizaciona struktura ne treba da bude komplikovana, pa su zato

najefikasnije jednostavne organizacije, koje sačinjavaju zaposleni koji će posao ili zadatak obaviti bolje, brže i jeftinije nego na bilo koji drugi način.

Kao nastavak funkcije planiranja, odvija se proces organizovanja savremenog poslovanja preduzeća u kome su menadžeri ti koji izvršavaju vrlo širok spektar aktivnosti. Obije ove funkcije zajedno predstavljaju aktivnosti usmjerenе na pripremi poslovanja preduzeća. Nakon što su definisani ciljevi preduzeća i donešeni planovi poslovanja, menadžeri pristupaju stvaranju organizacionih preduslova za njihovo efikasno ostvarivanje. Ti preduslovi sastoje se od različitih organizacionih aktivnosti kojima se definišu poslovi koje treba uraditi, koji se zasnivaju na principu podjele rada i grupisanja u odgovarajuće strukture i koordiniranja aktivnosti između izvršilaca pojedinačnih zadataka radi ostvarivanja postavljenih ciljeva

Projektovanje organizacije preduzeća definiše se kao kreativni proces oblikovanja organizacione strukture preduzeća, sistema međusobnih odnosa između dijelova preduzeća, sistema upravljanja preduzećem, uz primjenu specifičnih metoda i adekvatnih organizacionih sredstava. Oblikovanje organizacione strukture se odnosi na kompleksnost veza i odnosa između faktora organizacionog sistema. Ali ne odnosi se samo na to već je organizaciona struktura osnovni element kojem je u centru pažnje način povezivanja dijelova preduzeća u jednu cjelinu. „Organizaciona struktura se sastoji od tri osnovna zadatka:

- rasčlanjivanje ukupnih zadataka preduzeća
- oblikovanje organizacionih jedinica i
- uspostavljanje mehanizma koordinacije.“⁶

2.3. Upravljanje ljudskim resursima (kadrovanje)

Upravljanje ljudskim resursima (kadrovanje) je funkciji menadžmenta kojoj se u poslednje vrijeme pridaje poseban značaj. Upravljanje ljudskim potencijalom je bitan dio svakog kolektiva. Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti i vještine važan su faktori za uspješno poslovanje i za funkcionisanje svakog preduzeća, organizacije ili institucije. Ljudski faktor je jedinstveni faktor koji se bitno razlikuje od materijalnih resursa. Funkcija kadrovanja je da pribavi ljudske resurse koji su ospozobljeni i imaju sve potrebne vještine za obavljanje određenih zadataka. Tu spada i zapošljavanje novih radnika i njihovo raspoređivanje na predviđeno radno mjesto.

„Upravljanje ljudskim potencijalima prepostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerениh na osiguranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.“⁷

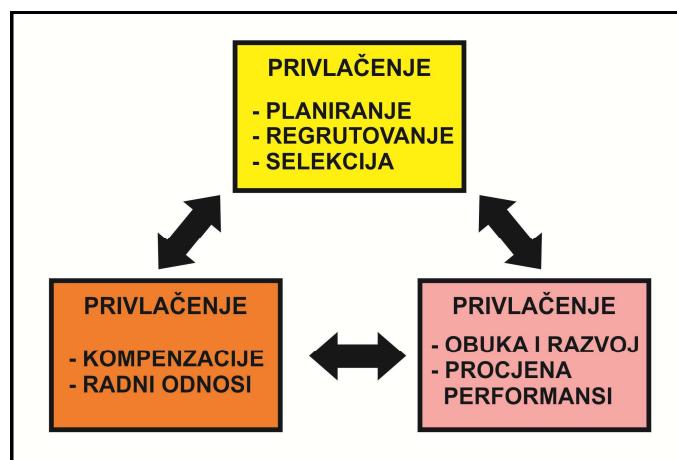
Tri osnova cilja kadrovanja su: privlačenje efektivne radne snage prema preduzeću, razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu i dugoročno održavanje radne snage. Drugim riječima zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima u preduzeću

⁶ Šamanović J. (2002): Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola, Split, str. 232.

⁷ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.17.

odnosi se na: popunjavanje i održavanje radnih mesta u preduzeću, obrazovanje, stručno usavršavanje i unapređenje na poslu, njihove naknade i zarade, brigu o zdravlju i životu zaposlenih, odnose sa zaposlenima i sl.

Glavne aktivnosti kadrovanja se mogu prikzati sledećom šemom:



Shema 7. Aktivnosti kadrovanja

Izvor: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/> (12.08.2019.)

Preduzeće na radna mjesta koja su vezana za upravljanje ljudskim resursima može zaposliti isključivo svoje kadrove ili može angažovati specijalizovane službe za jedno ili više specifičnih oblasti kadrovanja. Međutim, u modernim preduzećima današnjice funkcija upravljanja ljudskim resursima je posao svakog menadžera, bez obzira na njegove ostale funkcije koje izvršava, kako bi na taj način pružio što bolju i što veću podršku svim zaposlenima u preduzeću.

2.4. Vođenje

Vođenje je jedna od najzahtjevnijih funkcija menadžmenta koja obuhvata procese usmjerene na interakciju između ljudi, u našem slučaju na interakciji između menadžera i njegovih saradnika. Kod ove funkcije postoji jedna osoba koja iznosi informacije, stavove i mišljenja drugim osobama, koje to prihvataju i ponašaju se prema tome.

Prilikom definisanja funkcije vođenja kao prvo treba poći od onog dijela u definiciji menadžmenta u kojoj se kaže da je posao menadžera rad s drugima i pomoću drugih.

“Kada menadžeri motivišu podređene, pomažu u rješavanju konflikata radnih grupa, utiču na pojedince ili timove u pogledu njihovog rada, selektiraju najefektivnije kanale komuniciranja ili pak djeluju na bilo koji način na ponašanje zaposlenih, oni obavljaju vođenje.“⁸

Vođenje podrazumijeva sljedbenike, odnosno praćenje vođe, a ljudi teže da nastoje i slijede one menadžere koji im pružaju različite mogućnosti za zadovoljavanja njihovih ličnih i zajedničkih potreba, želja i ambicija. Glavno svojstvo vođenja je dar ili umijeće vođe da utiče na ljude (saradnike), kako bi oni svojim radom, sposobnostima i akcijama doprinijeli ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Aktivnost

⁸ Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str.11.

vođenja u osnovi predpostavlja bavljenje međuljudskim odnosima i pojavnim vidovima menadžmenta, pa iz tog razloga podrazumijeva i uključuje motivisanje, stilove vođenja i komuniciranje sa zaposlenima.

Vođenje je posao tj. funkcija koja se ne može ni djelomično prenijeti na druge, kao što se mogu ostale funkcije menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovanje i kontrola). Takođe, za vođenje se ne može formirati posebna organizaciona jedinica.

Vođa (engl. *leader*) je osoba koja utiče na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju drugih.⁹ U procesu vođenja ističu se četiri ključne promjenljive: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina kao što je to prikazano na narednoj slici.

Tabela 2. Ključne promjenljive vođenja

VOĐA	SLJEDBENICI
SPOSOBNOST	OSOBINE
MOTIVACIJA	ZNANJE I VJEŠTINE
MOĆ	MOTIVACIJA
CILJEVI	OKOLINA
CILJEVI GRUPE	INTERNA OKOLINA
CILJEVI	EKSTERNA OKOLINA

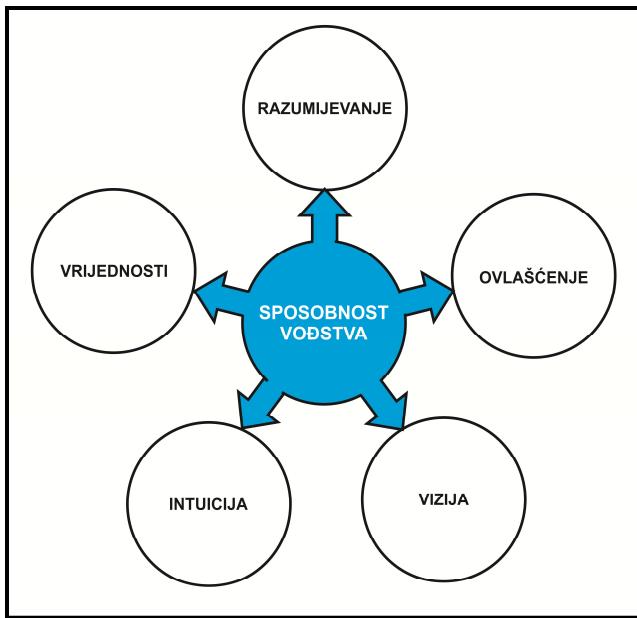
Izvor: Šamanović, J.(2002): *Nautički turizam i management marina*, Visoka pomorska škola, Split.

Da bi vođenje bilo uspješno potrebno je uspostaviti i održavati ravnotežu između promjenljivih. Vođenje je segment vođenja koji se definiše kao proces uticaja pojedinca na grupu s ciljem da postigne određenu aktivnost, uz koju se postiže željeni rezultat tj. proces rada s kojim se ostvaruju ciljevi.

Da bi neko bio uspješan menadžer tj. vođa neke grupe ili preduzeća mora posjedovati određene osobine i vještine. Potrebno je da posjeduje sposobnost razumijevanja prema drugima, treba imati jasne vizije i intuiciju za prepoznavanje prave prilike koja može biti ključna za uspjeh poduzeća.

Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od niza procesa i aktivnosti, dok sama sposobnost vođenja proizilazi iz nekoliko elemenata:

⁹ Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.309.



Shema 8. Elementi sposobnosti vođstva

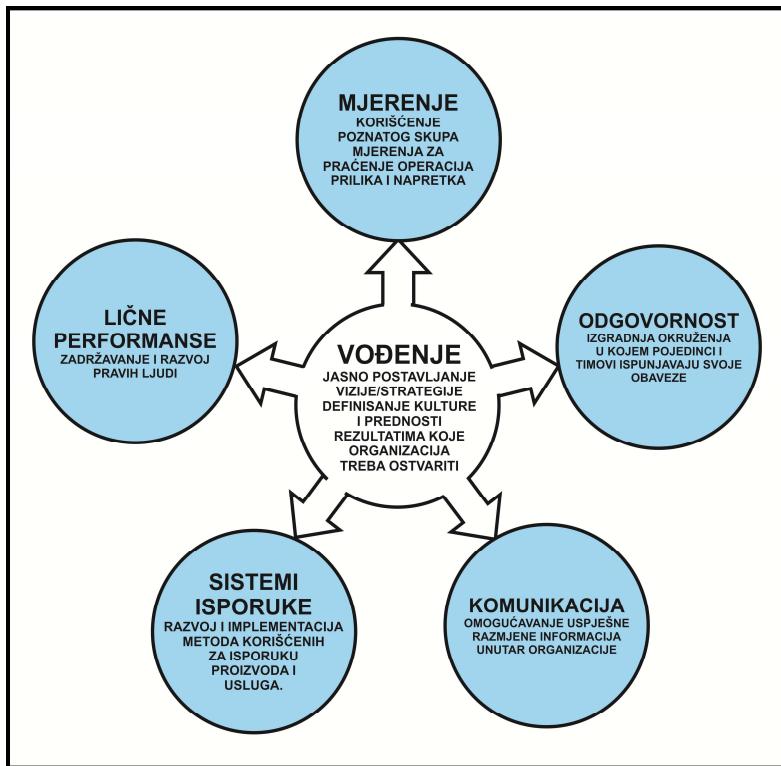
Izvor: <https://leadershipcircle.com/en/the-six-systems-of- organizational-effectiveness/6systems-2/> prevod autor, (14.08.2019.)

U svojoj knjizi „Jedinstveni operativni sistem vođstva“, Bill i Cindy Adams detaljno su opisali šest sistema koji su međusobno čvrsto povezani, a koji moraju biti prisutni tokom velikih organizacionih promjena. Osiguravanje usklađenosti i funkcionalisanja svih šest sistema su odgovornost vođstva tj. menadžera preduzeća odnosno organizacije, koja je i sama sistem koji se treba neprestano poboljšavati i razvijati. To omogućuje menadžeru da vidi kako se njegov unutrašnji svijet misli pretvara u produktivan ili neproduktivan stil vođenja.

Sistem vođstva, u osnovi je sistem razvoja liderstva, osmišljen s ciljem povećanja individualne i kolektivne efikasnosti lidera odnosno vođa, pri čemu im pomaže da povećaju efikasnost ostalih pet sistema.

Dobro istražene kompetencije menadžera mjere kako: postižete rezultate, otkrivate najbolje u drugima, vodite s vizijom, poboljšavate vlastiti razvoj, djelujete na integritet i hrabrost i poboljšavate organizacioni sistem.

Stilovi liderstva tj. vođstva koji naglašavaju oprez pri stvaranju rezultata, samozaštita od produktivnog angažmana, agresivnost oko usklađivanja aktivnosti i postizanje rezultata pomoću taktike visoke kontrole, su stilovi savremenog menadžera.



Shema 9. Organizaciona efikasnost

Izvor: <https://leadershipcircle.com/en/the-six-systems-of-organizational-effectiveness/6systems-2/>
prevod autor, (14.08.2019.)

2.5. Kontrola

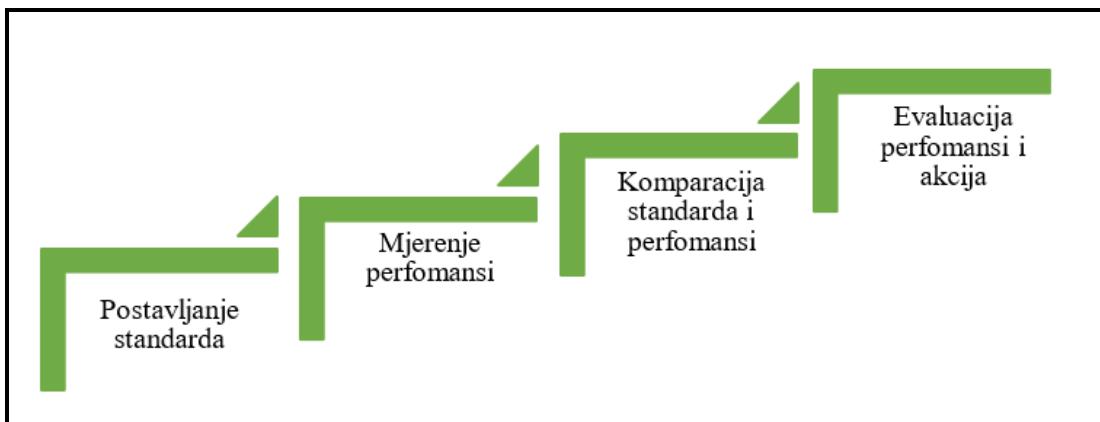
Kontrola je proces kroz koji menadžeri kontrolišu tj. regulišu aktivnosti unutar preduzeća kako bi one bile u skladu s očekivanjima tj. ciljevima koji su postavljeni. Iz rečenog se može zaključiti se da su planiranje i kontrola međusobno zavisne menadžerske funkcije i to na način da bez planiranja, proces kontrole nema nikakvu funkciju, pa tako ni proces planiranja nema smisla ako se ne mjeri, prati odnosno kontroliše. Kontrola je proces kojim se utvrđuje jesu li prethodno utvrđeni ciljevi preduzeća ostvareni ili ne, ukoliko nisu koji su razlozi i što se može preuzeti po tom pitanju.

Preduzeća tokom svog poslovanja prave manje ili veće greške i propuste koji u početku ne moraju nužno predstavljati problem, međutim te pogreške i propusti mogu kulminirati i stvoriti nepremostive poteškoće preduzeću. Upravo kako bi se sprječilo stvaranje tih nepremostivih poteškoća kontrola se mora kvalitetno i pravovremeno sprovoditi, što predstavlja jedan veoma složen proces.

„Proces kontrole prolazi kroz četiri osnovne faze, a to su:

1. postavljanje standarda,
2. mjerjenje performansi,
3. komparacija performansi sa standardima,
4. evaluacija performansi i preuzimanje akcije.“¹⁰

¹⁰ Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 383.



Shema 10. Faze u procesu kontrole

Izvor: <https://leadershipcircle.com/en/the-six-systems-of- organizational-effectiveness/6systems-2/> prevod autor, (14.08.2019.).

Značaj funkcija kontrole je u tome što nam pruža mogućnost mjerena, nakon toga ukoliko je potrebno ispravljanje planova i na kraju praćenje realizacije planiranih ciljeva. Kontrola je stalan menadžerski proces uveden u sve nivoe organizacione strukture – ona je sredstvo za vršenje organizacionih aktivnosti. Način postupka kontrole u pravilu je ista na svim poljima – kod kontrole finansija, kvaliteta proizvoda, sposobnosti menadžera i tako dalje.

Za uspješnu kontrolu potrebno je da su sve informacije relevantne i dostupne u pravo vrijeme, kako bi se kontrola mogla vršiti pravovremeno. Na kraju nije važno da li zaposleni prihvataju kontrolu ili ne, već kako se oni prema njoj odnose.

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Menadžerski posao je veoma složen i obuhvata veći broj različitih aktivnosti i funkcija, tako da su za uspješno obavljanje menadžerskog posla pored znanja neophodno je posjedovanje i određenih vještina. Odgovarajuća znanja, kao i vještine predstavljaju veliku potrebu, kako bi se sa što manjim ulaganjem elemenata, došlo do većih rezultata u samom poslovanju preduzeća. Svaki menadžer mora nastojati da što bolje iskoristi i primjeni svoja znanja i vještine kako bi zaposleni izvršavali uspješno svoj posao uz maksimalan trud i zalaganje, a sve u cilju što uspješnijeg poslovanja. Kako bi sve nавено bilo i ostvarivo, jedan od osnovnih zahtjeva koji se postavlja ispred savremenog menadžera danas je kontinuirano o brazovanje i usavršavanje. To je i jedna od najvažnijih investicija svakog preduzeća koja mu omogućava postizanje konkurenčke prednosti na tržištu, kao i stabilnu budućnost.

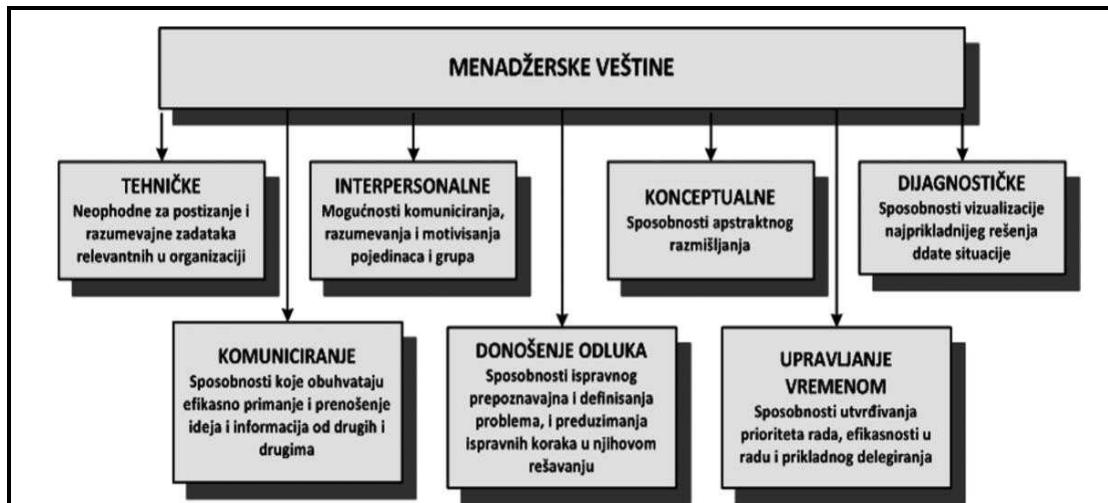
Sa ozbiljnim istraživanjem menadžerskih vještina, kako bi se došlo do saznanja što ljudi čini vođana započelo se početkom 20. vijeka. Prvo se smatralo da su vještine urođene, a kasnije se došlo do saznanja da su menadžerske vještine zavisne od: temperamenta i karaktera.

Ako bi definisali pojам vještine možemo reći da obuhvataju skup različitih i specifičnih sposobnosti koje se zasnivaju na znanju, praksi, talentu i informacijama. iako je broj menadžerskih vještina velik, one se ipak mogu svrstati u dvije osnovne grupe:

1. osnovne menadžerske vještine
2. posebne menadžerske vještine.

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

Profesor Grifin osim ranije navedenih proširuje skup potrebnih znanja i vještina menadžera i navodi sledeće: tehničke, interpersonalne, konceptualne, dijagnostičke, komuniciranje, donošenje odluka i upravljanje vremenom



Shema 11. Vještine neophodne menadžerima prema R.W.Griffinu

Izvor: Mašić, B. (2010.): Menadžment, Singidunum, Beograd, str.58.

3.1. Osnovne menadžerske vještine

Bez obzira na tip preduzeća i način njegove organizacije, postavlja se osnovno pitanje koje su to osnovne menadžerske vještine koje su svojstvene svim menadžerima.

Prema Weihrichu i Koontzu efektivni menadžer mora imati 4 osnovne vještine i to:¹²

a) *konceptualne vještine*, podrazumijevaju sposobnost prepoznavanja i posmatranja preduzeća kao cjeline i sposobnost stvaranja vizije budućnosti preduzeća.

„Konceptualne vještine uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja i planiranja. Menadžer mora biti u sposobnosti sagledati ne samo preduzeće u cjelini, već i položaj preduzeća u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju, pa do mjesta preduzeća u socijalnoj okolini.“¹³ Pod konceptualnim znanjima i vještinama podrazumijeva se mogućnost odnosno sposobnost shvatanja opštih i apstraktnih ideja i njihovu primjenu u praksi. Ovdje je riječ o znanjima i sposobnostima koje omogućavaju da se sagleda široka vremenska i prostorna perspektiva preduzeća.

„Konceptualne vještine podrazumijevaju sledeće:

¹¹ Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str.3.

¹² Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate, Zagreb, str.6.

¹³ <http://majapetrovic.blogspot.hr/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html> (05.09.2019.)

- sposobnost korišćenja informacija sa ciljem rješavanja problema u poslovanju,
- identifikacija mogućih inovacija,
- prepoznavanje problematičnih oblasti i primjena rješenja,
- odabiranje kritičnih informacija iz mase podataka,
- umijeće primjene tehnologije u poslovanju,
- razumijevanje modela poslovanja preduzeća.“¹⁴

Ove vještine omogućavaju menadžerima da shvate odnose izmedju pojedinaca, kao i organizaciju u cjelini i interakciju sa okruženjem. To je holistički pristup, koji preduzeće posmatra kao jednu cjelinu koja je pod stalnim uticajem brojnih unutrašnjih i spoljašnjih faktora. Menadžeri koji posjeduju ova znanja i vještine u mogućnosti su da prepoznaju i uoče problem, da predvide događaje i pripreme preduzeće za određenu situaciju. Posjedovanje konceptualnih znanja i vještina omogućava im da razriješe složene situacije u kojima se mogu naći, kao i da lakše razumiju svu složenost i komplikovanost same organizacije poslovanja preduzeća.

b) *vještine rada sa ljudima*, predstavljaju sposobnost menadžera da radi s drugim i pomoću drugih, kao član tima. Značaj ovih vještina je u sve većem porastu zbog toga što omogućavaju menadžerima da poboljšaju i olakšaju rad zaposlenima. Ove vještine se izvršavaju putem veza i odnosa menadžera sa drugim ljudima, pri čemu se podrazumijeva da menadžer posjeduje sposobnost motivacije, koordinacije, komuniciranja i rešavanje konflikata. Efektivni i efikasni menadžeri su sposobni da pokrenu sve potencijale i energiju podređenih i da na taj način, svi zajedno, doprinesu uspješnom poslovanju preduzeća. Različite tehnike organizacionog ponašanja kao što su uspješna komunikacija, vođenje, motivacija i nagrađivanje saradnika, umijeće timskog rada i stvaranje pozitivnog i priјatnog radnog okruženja predstavljaju vještine i znanja u radu sa ljudima. Vještine rada sa ljudima su od ogromne važnosti i imaju neprocjenjiv značaj na svakom nivou menadžmenta i moraju biti prisutne i vidljive u svim aktivnostima menadžera. Ove vještine značajno određuju cijelokupni stil i ponašanje menadžera. Posebna osjetljivost ovih vještina i sposobnosti je u tome što se iste uglavnom ne mogu naučiti, već prvenstveno zavise od karakternih osobina svakoga pojedinca. Menadžeri dobrih socijalnih vještina na taj način stvaraju dobre i prije svega odane saradnike.

c) *tehničke veštine*, ogledaju se u sposobnosti poznavanja i vladanja specifičnim zadacima u preduzeću odnosno grani kao što su npr. prodaja, proizvodnja, rad na računaru ili mašnama. One predpostavljaju poznavanje raznih alata, tehnika i metoda za specifične zadatke kojim se rješavanju konkretni problem. Pod tehničkim vještinama podrazumijeva se i sposobnost primjene stečenih znanja u praksi, odnosno primjenu znanja struke, specijalističkih i kompetentnih znanja u obavljanju određenih poslova. Pri ovome se misli na tehnička, informaciona, ekonomski, pravna ili neka druga znanja koja se stiču kroz određenu vrstu obrazovanja. Ove vještine su posebno su važne na najnižim nivoima menadžmenta jer podrazumijevaju zaposlene koji obavljaju organizacione poslove.

d) *vještine oblikovanja*, predstavljaju sposobnosti menadžera da prepoznaće šanse i prilike koje se ukazuju pred preduzećem, da identificira prijetnje za preduzeće, da pronalazi i uspješno donosi rješenja za tehničke i poslovne probleme na koje

¹⁴ www2.viser.edu.rs > download (06.09.2019.)

preduzeće može naići, kao i da pri tome pronađena rješenja budu takva od kojih će preduzeće da ima najviše koristi. Ove sposobnosti posebno se odnose na menadžere na višem nivou, zbog toga što oni moraju u svakom trenutku ne samo da uoče problem, već i da budu sposobni da na isti brzo i efikasno reaguju. Takođe, vještine oblikovanja se ogledaju i u sposobnosti menadžera da stvori dobru ideju i ponudi praktično, izvodivo i razumljivo rješenje problema iz razloga da oni koji treba da realizuju određeni zadatak to mogu i sprovesti u djelu.

Zastupljenost ovih vještina u svim preduzećima odnosno organizacijama u zavisnosti od nivoa menadžmenta je različita, ali je važno naglasiti da, menadžeri moraju posjedovati svaku od njih, u većoj ili manjoj mjeri, kako bi uspješno obavljali svoje poslove, zadatke i funkcije. Drugim riječima, radi se o stručnim, socijalnim, tehničkim i strateškim znanjima neophodnim za uspješan menadžment.

Na svim nivoima menadžmenta ove vještine nisu podjednako zastupljene i manje ili više značajne. Tako npr. za vrhovni odnosno top menadžment od najvećeg značaja su konceptualne vještine i vještine oblikovanja, dok su tehničke vještine najvažnije za izvršitelje, nemenadžere, kao i za menadžere prvog nivoa. Vještine kadrovanja odnosno vještine rada sa ljudima od važnosti su za sve nivoe menadžmenta. Takođe, ove vještine nisu bez značaja ni za nemenadžere iz jednostavnog razloga što i oni rade s ljudima – svojim nadređenima, saradnicima, klijentima. Odnos između vještina koje menadžer mora posjedovati je u skladu s nivoom menadžera na kojoj se menadžer nalazi u preduzeću ili organizaciji koju vodi. Na narednoj slici prikazana je veza između nivoa menadžmenta i potrebnih vještina za svaki nivo:



Shema 12. Nivoi menadžmenta povezani sa vještinama menadžera

Izvor: <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menadžmenta-1.-dio.pdf> (29.08.2019.)

3.2. Posebne menadžerske vještine

Posebne menadžerske vještine u direktnoj su zavisnosti od menadžerskih funkcija, pa se iz tog razloga navodi pet posebnih vještina, i to:

1. vještine planiranja – zasnivaju se na sposobnostim menadžera da utvrđuju viziju, misiju i ciljeve preduzeća, kao i izbor odgovarajućih strategija za dostizanje ciljeva. Planiranje kao aktivnost je značajno iz dva razloga, i to: zbog ograničenih resursa (kako ne bi došlo do njihovog naglog nestanka) i neizvjesnosti okruženja (planiranje smanjuje neizvjesnosti i rizike poslovanja u okruženju).
2. vještine organizovanja – nakon sprovedenog postupka definisanja ciljeva i strategija za dostizanje ciljeva, nastaje problem adekvatne organizacione strukture preduzeća. Zadatak menadžera je ne samo da iznađe najbolju organizacionu strukturu već i da je stalno poboljšava i unapređuje.
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalima – ova vještina objedinjuje u sebi sve vezano za zaposlene, njihovo zapošljavanje, obrazovanje, usavršavanje i napredovanje unutar preduzeća. S pravom se kaže da iza svakog uspješnog preduzeća stoje njegovi zaposleni. Human resource manageri su oni koji povezuju preduzeće i zaposlene, a njihov zadatak se sastoji u postizanju trajnog zadovoljstva kako preduzeća, tako i zaposlenih.

Prilikom planiranja i izbora zaposlenih, ovi menadžeri moraju odgovoriti na nekoliko pitanja:

- koliko i koja struktura zaposlenih je potrebna,
- kako doći do zaposlenih,
- na koji nacin će se zaposleni osposobljavati i usavršavati,
- koji i koliki troškovi nastaju i kako ih smanjiti.

Izbor zaposlenih odnosno kadrova mora odgovarati trenutnim potrebama i situaciji u preduzeću i na tržištu. „Cilj je imati prave ljude na pravom mjestu, zaposliti nekog s kime ćemo, na duge staze, biti zadovoljni. Preduzeće dobiva dobrog radnika, a on mjesto za rad i dalji napredak.”¹⁵

4. vještine vođenja – kod ove aktivnosti vještne menadžera ogledaju se u njegovoj sposobnosti da sve učesnike usmjeri ka željenom cilju. Tu posebno dolazi do izražaja menadžerska vještina da inspiriše i motiviše svoje zaposlene.

“Prema W. Puschu, njemačkom treneru postoje četiri osnovna načela vođenja tima:

- načelo vođenja – voditi druge znači biti uzor,
- načelo vođenja – timu postaviti ciljeve uz koje mogu rasti i razvijati se,
- načelo vođenja – pohvala i pokuda su putokaz ka cilju (sendvič metoda),
- načelo vođenja – članovima tima treba pomoći da prebrode svoje strahove.”¹⁶

¹⁵ <http://vpsz.hr/hr/article/upravljanje-ljudskim-potencijalima-sto-je-i-zasto-je-vazno-265/> (09.09.2019.)

¹⁶ <http://profitiraj.hr/nacela-vodenja-tima/> (12.09.2019.)

5. vještine kontrolisanja – kroz aktivnost kontrole ostvaruje se postupak mjerena ostvarenih rezultata i ciljeva kao i preduzimanje korektivnih akcija ukoliko su potrebne. Kako bi se određeni ciljevi i ostvarili, menadžeri moraju sprovoditi kontinuirano praćenje izvršavanja organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu. Kontrola se sprovodi tako što se prate odstupanja ostvarenih od planiranih ciljeva. Ukoliko se pojave neka odstupanja, zadatak menadžera je, da primjenjujući svoja znanja vezana za kontrolu poslovanja, da ih ispravi. Kako bi ovaj posao odnosno funkciji uspješno realizovali, menadžeri moraju posjedovati sledeće vještine: finansijska kontrola, kontrola marketinga, kontrola operacija i kontrola ljudskih resursa.

Osim svih gore navedenih vještina važno je napomenuti da određeni autori navode još jednu podjelu vještina koju savremeni menadžeri moraju posjedovati:

- Lične vještine (ličnost, komunikacija);
- Interpersonalne vještine(motivacija, upravljanje efikasnošću, moć i uticaj, vođstvo);
- Grupne vještine (upravljanje timom, konflicti i pregovori, proaktivnost i promjene).

4. NAUTIČKI TURIZAM I MENADŽERI U MARINAMA

Nautički turizam je jedan od posebnih oblika turizma u kojem dominira plovidba i boravak turista u sopstvenom ili tuđem plovilu, pristajanje u luke i marine, kao i različite nautičke aktivnosti u turističke svrhe i radi razonode. Značaj nautičkog turizma je posebno izražen u podsticanju razvoja određene destinacije, kao i cjelokupne privrede neke zemlje. Nautički turizam ima najveće i najjače ispunjenje multiplikativnog efekta, pa bi kao takav mogao postati najkonkurentniji proizvod određene zemlje. Osnovna razlika između nautičkog turizma i ostalih vidova turizma je plovidba, odnosno izuzetno velika pokretljivost turista/nautičara, često i svakodnevna promjena mjesta boravka.

Nautički turizam realizuje se kroz tri osnovne grupe privrednih subjekata, i to:

1. luke nautičkog turizma;
2. čarter;
3. kruzing turizam.

Luke nautičkog turizma predstavljaju polaznu tačku nautičkog turizma i kao takve služe za prihvatanje i smještaj plovnih objekata i opremljene su za pružanje usluga korisnicima i plovnim objektima. U poslovnom, prostornom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čine jedinstvenu cjelinu. Najsloženiji i najkompleksniji oblik luke nautičkog turizma su marine. Marina svojom ponudom spaja više oblika turizma, kao i razne vrste turista, kako nautičara tako i turista rekreativaca. Na taj način podstiče razvoj cjelokupnog turizma i privrede države u kojoj se nalazi.

Marina je specijalizovana vrsta luke nautičkog turizma koja se sastoji od skupa objekata, uređaja i opreme na vodenoj i kopnenoj površini, koja pruža usluge veza, čuvanja i održavanja nautičkih plovila. Osim ovih, marina pruža i usluge smještaja,

prehrane, informacija, iznajmljivanje plovila, sportsko-rekreativne i brojne druge usluge zavisno od potreba i želja savremene nautičko-turističke potražnje.

Usluge koje marine pružaju uglavnom se mogu podijeliti na glavne, sporedne i dodatne usluge, i prikazane su putem sledeće tabele:

Tabela 3. Vrste usluge u marinama

GLAVNE	SPOREDNE	DODATNE
<ul style="list-style-type: none"> - USLUGE VEZA - USLUGE ČUVANJA - USLUGE ODRŽAVANJA 	<ul style="list-style-type: none"> - PRIKLJUČCI ZA STRUJU I VODU - DOSTAVA GORIVA I ŽIVOTNIH NAMIRNICA - POMOĆ PRI SPUŠTANJU PLOVILA U VODU KAO I VAĐENJU IZ VODE - SERVIS PLOVILA I DOSTAVA REZERVNIH DJELOVA - ODLAGANJE SMEĆA, OTPADNOG ULJA, ISTROŠENIH BATERIJA I SL. - OBILAZAK MARINA I KONTROLA VEZA - PROTIV POŽARNA ZAŠTITA 	<ul style="list-style-type: none"> - USLUGE ISHRANE - USLUGE SMJEŠTAJA - USLUGE ZABAVE, REKREACIJE I SPORTA - USLUGE SKIPERA

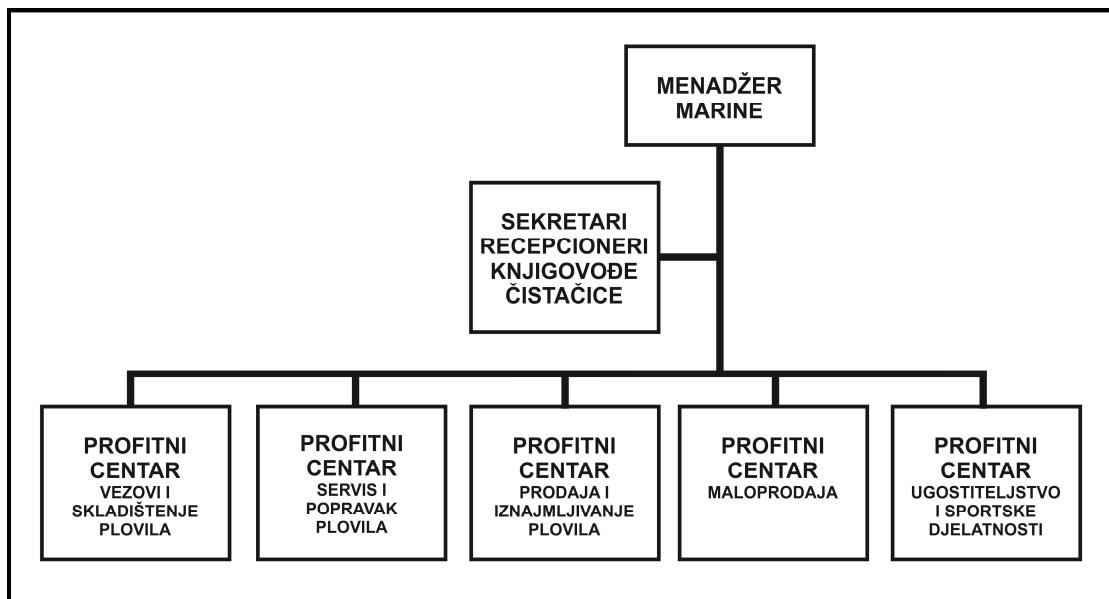
Izvor: <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menadžmenta-1.-dio.pdf> (29.08.2019.)

Od različitosti usluga, posebno dodatnih usluga zavisiće i razvoj same marine. Takođe, imidž neke marine predstavlja zbir nivoa kvaliteta glavne i sporednih usluga i odgovarajućeg asortimana i kvaliteta dodatnih usluga.

Razvijenije svjetske marine organizovane su kao složeni privredni subjekti. Stvaranje i oblikovanje organizacione strukture marine prvenstveno zavisi od veličine marine i različitosti usluga koje pruža. Nakon toga se vrši podjela zadataka i poslova i stvaranje organizacionih uslova za što bolje ostvarivanje poslovnih zadataka.

Kod većih marina koristi se funkcionalan model organizacije, koji predpostavlja stvaranje više organizacionih jedinica kojima se određuju zasebni voditelji jedinice. Kod ovog modela svaka formirana jedinica ima određeni zadatak koji izvršava, kao npr. jedinice za skladištenje plovila, održavanje i servis plovila, komunalne jedinice i sl. Kako se ovaj model organizacije sastoji iz više organizacionih jedinica, to je neophodno da postoji dobra saradnja i komunikacija između svih formiranih jedinica.

Kod manjih marina, koje imaju manju i ne toliko raznovrsnu ponudu usluga koje pružaju, ovaj model organizacije se ne primjenjuje. Linijska organizaciona struktura odnosno organizaciona struktura jednog nivoa je bolji i primjenjiviji oblik organizacije malih marina.



Shema 13. Primjer organizacione strukture marine

Izvor: Šamanović, J.(2002): Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola, Split, str.11.

4.1. Odgovornosti, obaveze i zadaci menadžmenta marine

Kako je menadžment univerzalni proces koji se odnosi na svaku privrednu djelatnost, primjenjiv je u svim oblastima privrede i u svim preduzećima, pa tako i marinama, bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i razvijenost, jer svime treba upravljati.

Menadžment luka nautičkog turizma definiše se kao proces koordinacije aktivnosti u ostvarivanju ciljeva i upravljanju poslovnom organizacijom odnosno lukom nautičkog turizma, tj. marinom.

Da bi se uspješno poslovalo na nautičko-turističkom tržištu, pored ulaganja u infrastrukturu luka nautičkog turizma, čarter preduzeća, servisa, kao i niza drugih djelatnosti, neophodno je obezbijediti visoko obrazovani stručni kadar koji je sposoban da zahvaljujući vještinama koje posjeduje iskoristiti sve prirodne i infrastrukturne potencijale neke nautičke destinacije.

Jedino osposobljen i visoko stručan menadžment može uspješno ustaviti optimalan odnos između svih prihoda ostvarenih na nivou cjelokupnog poslovanja marine.

U određivanju karakteristika menadžerskog posla postoji više zajedničkih funkcija i poslova koje ga okvirno određuju u bilo kojem preduzeću, pa tako i u marinama, ali postoje i neke razlike kao na primjer u:

stilu vođenja;
načinu rješavanja problema;
strukturi klijenata kojima se pružaju usluge;
složenost organizacione strukture;
kvalitetu nosioca pojedinačnih zadataka, njihovom znanju i sposobnostima, kao i znaju, mogućnostima i sklonostima menadžera.¹⁷

¹⁷ http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf
(18.09.2019.).

Osnovni cilj svakog menadžera, bez obzira kojoj djelatnosti pripada preduzeće u kojem radi, jeste stvaranje dobiti odnosno profita. Osnovni zadaci menadžera marine su: organizacija procesa rada, rukovođenje, planiranje i kontrola izvršenja poslova i radnih zadataka.

Nekoliko karakteristika koje se vezuju za ulogu menadžmenta marina u nautičkom turizmu, a proizlaze iz specifičnosti organizacije rada marine su:

marina je jedinstvena poslovno-organizaciona cjelina;

organizacija marine je vrlo složena;

mora se postići sklad i sinhronizacija svih pojedinačnih aktivnosti koje klijenti doživljavaju kao jedinstvenu aktivnost;

nema uspješnog poslovanja marine bez osiguranja tehničkih i servisnih usluga i adekvatne veličine i strukture asortirana trgovачke robe i ugostiteljske ponude i slično.¹⁸

Uspješan, sposoban i vješt menadžer mora dobro poznavati probleme poslovanja preduzeća, uspostaviti dobre međuljudske odnose sa zaposlenim, kao i sa gostima marine.

Kako bi uspješno i odgovorno obavljao poslove i radne zadatke i ostvarivaо planirane ciljeve, određenu pažnju menadžer marine mora usmjeriti na:

izbor i prijem stručnog kadra koji će raditi u marini,

međusobnu usklađenost prilikom izvršavanja radnih zadataka,

uspostavljanje dobre komunikacije sa zaposlenima i klijentima,

oblikovanje pozitivne radne atmosfere i njegovanju međuljudskih odnosa u marini,

brzo rješavanje mogućih konflikata i nesuglasica između samih zaposlenih, kao i između zaposlenih i klijenta,

proces kontinuiranog usavršavanja i obrazovanja koji trebaju postati dio radnog procesa, a ne izolovani od njega, organizacijska pravila i načine rada, zaštitu i bezbjednost ljudi i opreme, zaštitu od požara,

pravovremeno i primjerno informisanje vlasnika plovila i ostalih gostiju o svim sadržajima i uslugama koje pruža marina, meteorološkoj situaciji u području, plimi i oseći, mogućnostima kupovine, zdravstvenim uslugama, zabavi i rekreatciji itd.

Zbog složene i zahtjevne uloge koju ima menadžer, menadžment (upravljanje) velikim marinama, uglavnom sprovodi tim specijalizovanih ljudi za određeno područje rada i poslovanja. Izuzev menadžera, često su u upravi marine zaposleni po jedan ili više izvršilaca na upravnim poslovima, poslovima prijema i smještaja gosti, bezbjednosti i sigurnosti, računovodstva i čišćenja.

Menažer marine odgovoran je za rad cijelokupne imovine i poslovanja marine kako bi se obezbjedilo uspješno i profitabilno poslovanje, kao i za maksimizaciju svih potencijala marine obavljajući određene dužnosti, lično ili preko podređenih saradnika.

Najbitnije obaveze i odgovornosti menadžera marina su sledeće:

izrađuje, implementira i izvještava o godišnjem poslovnom planu marine, uključujući sve operativne proračune marine, marketinške planove, programe poboljšanja usluge kupcima, plan osoblja, itd.

osigurava djelotvornu kontrolu prihoda, troškova i rezultata poslovanja, te preduzima korektivne mjere kako bi osigurao postizanje operativnih ciljeva marine;

omogućava vlasniku marine i kompaniji detaljne mjesecne i godišnje izvještaje o svim poslovima marine, finansijskim rezultatima i ključnim statističkim podacima;

¹⁸ Bartoluci, M., Škorić, S. (2009): Menadžment sportskog i nautičkog turizma, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 145.

primjenjuje i održava sisteme i procese koji uspješno pružaju svim kupcima, stanarima i izvođačima marine najviši nivo profesionalnosti i korisničkoj usluzi; razvija strateške marketinške i prodajne inicijative kako bi se osigurao kontinuirani rast poslovanja;

uspješno koordinira sa svim zaposlenicima i u skladu sa svim utvrđenim politikama ljudskih resursa. Obavlja redovne preglede rada i sastanke osoblja.

osigurava da se sva imovina marine održava, nadgleda i predstavlja na način koji je u skladu sa standardima marine;

u skladu s svim korporativnim i marinskim politikama i postupcima, osigurava da svoj osoblje marine obavlja svoje dužnosti na isti način;

zadovoljava utvrđene standarde kvaliteta za sve operacije povezane s marinom, kao i ispunjavanje obaveze kvaliteta svih usluga;

koordinira operacije marine radi postizanja optimalnih stopa popunjenoosti veza ili zauzeća imovine.

Nadzorne odgovornosti menadžera marine:

upravlja podređenim supervizorima koji nadziru između 20 i 100 zaposlenih u određenom postrojenju marine;

odgovorni su za cijelokupno usmjeravanje, koordinaciju i procjenu tih zaposlenih;

posredno nadgledaju nenadzorne zaposlene;

obavlja nadzorne odgovornosti u skladu s politikama organizacije i primjenjivim zakonima.

Takođe, u odgovornosti menadžera se uključuju:

razgovori, zapošljavanje i obuka zaposlenih;

planiranje, dodjeljivanje i usmjeravanje rada;

ocjenjivanje performansi; nagrađivanje i disciplinovanje zaposlenih;

rješavanje pritužbi i rješavanje problema.

Kako bi se uspješno obavljali svi gore navedeni poslovi i zadatki potrebni su kvalitetni i visoko obrazovani zaposleni odnosno menadžeri koji će biti sposobni doprinijeti uspjehu poslovanja sopstvene organizacije odnosno marine.

Dakle, za uspješno poslovanje marine, pored dobro izvedenog planiranja, izbora lokacije, optimalne veličine kapaciteta i opremljenosti marine, sa odgovarajućim objektima i uredajima, potrebna je i efikasna i usklađena organizacija poslovanja i upravljanja. Upravljanje i vođenje poslovanja luka nautičkog turizma ima izuzetno veliki značaj za svjetske marine. Upravljanje lukom nautičkog turizma mora se organizovati na način koji će omogući djelotvorno i uspješno poslovanje, kao i da se, u što većoj mjeri, prilagodi potrebama korisnika pa se iz tog razloga u lukama nautičkog turizma klijentima nude brojne i raznovrsne usluge, od trgovačkih usluga do raznih rekreativno-sportskih i zabavnih sadržaja.

U skladu s navedenim, kvalitet ljudskih potencijala je od izuzetne važnosti za upravljanje lukama nautičkog turizma. Zato se savremeni menadžment marine organizuje kao upravljanje koje se sastoji od menadžera poslovnih funkcija marine.

Marine se među sobom razlikuju prema sledeći njenim elementima: veličini, kapacitetu, lokaciji, broju usluga koje pruža, profilu gostiju koji u njoj borave, vlasničkoj strukturi i drugo. Iz tog razloga i sistem upravljanja marinom odnosno njen menadžment zavisi od navedenih elemenata. Po toj osnovi razlikuju se tri osnovna podsistema upravljanja marinom:

- Operativni
- Kordinacijski i
- Strateški.

Operativni podsistem menadžmenta usmjeren je na definisanje svakodnevnih poslova i realizaciju neposrednih zadataka i planiranih ciljeva kako bi se osiguralo nesmetano i kontinuirano pružanje kvalitetnih usluga u marini. Operativni menadžeri zato što su neposredno angažovani na izvršavanje redovnih dnevnih poslova i zadataka nalaze se u stalno kontaktu sa gostima. S obzirom da predstavljaju operativni nivo i da definišu dnevne aktivnosti, ovi menadžeri su nadređeni neposrednim izvršiocima, odnosno radnicima, dok su podređeni koordinacijskim menadžerima. Njihov glavni zadatak je da brinu da sve dnevne aktivnosti marine budu kontinuirane i efikasne u pružanju usluga u marini.

Njih karakteriše:

- mali uticaj spoljašnjeg okruženja,
- veća zatvorenost,
- kratkoročna perspektiva
- usmjereno na optimizaciju proizvodno-uslužnog procesa.

Kada podemo od analize nivoa menadžmenta u marini, kao samostalnom privrednom subjektu, onda u operativne menadžere spadaju menadžeri užih organizacionih jedinica koje postoje u marini, kao što su upravitelj prodaje, upravitelj nabavke, upravitelj finansija, glavni mehaničar, upravitelj smjene recepcije i slično. U složenijim sistemima operativni menadžeri su direktori marina.

Kordinacijski podsistem menadžmenta ima prije svega povezujuću ulogu, a zadatak mu je da koordinira različite organizacione jedinice. Ako se radi o marini kao samostalnom privrednom subjektu onda ovaj podsistem koordinira i usklađuje rad organizacionih jedinica u sastavu marine, a ako je u pitanju složen sistem onda koordinira rad više marina. Ovaj podsistem za svoj rad odgovoran je strategijskom menadžmentu, a nadređen je nižem nivou menadžmenta, odnosno operativnom menadžmentu. Kao koordinacijski podsistem ovaj nivo menadžmenta u marinama obezbjeđuje:

- ulaz roba, materijala, znanja i informacija na operativnom nivou,
- prepoznavanje i definisanje problema u poslovanju marine,
- pokretanje i predlaganje rješenja za svaki određeni problem koji se može pojaviti.

Ako posmatramo marinu, kao samostalni privredni subjekat, koordinacijske menadžere u tom slučaju čine – upravitelj servisa, upravitelj tehničke službe, upravitelj mornara, upravitelji administrativnog osoblja i sl.

S druge strane, ako se radi o marini kao složenom privrednom subjektu, ovi menadžeri su direktori sektora, direktori administrativnog sektora, direktori odjeljenja i sl.

3. Na kraju, kao najviši nivo organizacije, imamo strateški podsistem menadžmenta marine čiji zadatak je povezivanje marine sa okruženjem, predstavljanje same marine i osiguravanje podrške okruženja, pri čemu je ovaj nivo menadžmenta izložen najvećim pritiscima, uticajima i prijetnjama iz okruženja. Najviši ili top menadžment su najčešći nazivi za ovaj nivo menadžmenta, a njih čine generalni direktor, glavni menadžer, predsjednik uprave. U slučaju marine njih predstavljaju direktori marina, čiji se glavni poslovi i zadaci odnose na:

- strategiju poslovanja,
- dugoročno planiranje,
- ispunjenje ciljeva poslovanja i
- poslovnu politiku koja će biti u funkciji ostvarenja ciljeva marine.

Za svoj rad vrhovni menadžment odgovara vlasničkoj strukturi marine. Menadžment marine se najčešće organizuje kao uprava koju sačinjavaju menaderi poslovnih funkcija marine.

Klasični menadžment marine ima standardni organizacioni i funkcionalni sastav, dok je za savremenu organizaciju marine i njen menadžment neophodno analizirati i određene specifične uslove u kojima se odvija nautički turizam, pa je prema njima potrebno postaviti i adekvatan menadžment.

Prva grupa specifičnih uslova odnosi se na zakonom definisano poslovanje u uslovima koncesije.

Druga grupa specifičnih uslova kod upravljanja marinom odnosi se na sezonalnost u poslovanju marine kao turističkog privrednog subjekta.

Treća grupa specifičnih uslova vezana je za specifičnost same djelatnosti, odnosno za način organizacije prihvata i smještaja plovila, servisa i ostalih pratećih usluga.

I na kraju imamo grupu uslova koji najviše zavisi od politike razvoja marine, dakle izrazito je korporativna karakteristika. Korporativna specifičnost postavlja pred menadžment marine dodatne zahtjeve.

Današnje moderne svjetske nautičke organizacije imaju izraženu potrebu za usredsređenost na globalne strateške probleme. Međutim, s druge strane, gledišta menadžera marine ne smiju biti takva da nisu usredsređena i na lokalne probleme, kao na primjer, raspoloživost mjesta za razvoj nautičkog turizma na poželjnim lokacijama ili za imanje sluha za poteškoće domaćeg stanovništva koje se protivi međunarodnom nautičkom turizmu zbog prepostavki o lošem uticaju na lokalnu zajednicu i životnu sredinu.

4.2. Karakteristike savremenih menadžera marine

Savremeni menadžeri marine moraju biti sposobni da uspješno međusobno usklađuju rad i koordiniraju između navedenih zahtjeva i ciljeva. Sposobnost menadžmenta za izvršavanje planiranih zadataka zavisi od njihove sposobnosti

prilagođavanja i shvatanja svake konkretnе situacije, a na tom putu, neizostavni faktori uspjeha su neprestano istraživanje i analiziranje.

Dobro upravljanje marinom održava njeno poslovanje uz vrhunske performanse i profitabilnost. Da bi se sve to dogodilo, potreban je dobar menadžer koji može nadahnuti osoblje marine da svaki dan daje sve od sebe. Da bi to postigao, savremeni menadžer mora biti prirodni vođa i motivator. Ovdje će biti navedeno osam ključnih sposobnosti koje mora posjedovati savremeni menadžer marine:

Osoba za ljude: Pod ovim se podrazumijeva da menadžer marine mora prepoznati da je zaposleno osoblje najvažnije sredstvo u njegovom preduzeću odnosno marini. Ako menadžer ima takav stav, on će lako podstaknuti svoj tim da pruži sve od sebe.

Dobre komunikacijske vještine: Dobar menadžer komunicira sa svakim članom svog raznolikog tima na jasan i koncizan način. Nikada ne bi trebalo postojati nesporazumi o tome što menadžer marine čekuje od zaposlenih.

Dobre vještine slušanja: Osoblje marine koje ne osjeća ono što čuju je ono koje neće dati sve od sebe. Dobar menadžer će slušati svoje osoblje jer neke od najboljih informacija koje će dobiti dobiva od zaposlenih koji su na prvoj liniji poslovanja.

Strpljenje: Klijenti marine kao i sami zaposleni stalno testiraju čak i najbolje ljude. Zato menadžeri marine moraju biti spremni na rješavanje ovakvih situacija. Strpljivi menadžer se vodi primjerom tako što će onda i ostali zaposleni oponašati ponašanje menadžera. On mora imati strpljenja da se svi zaposleni postave na isti nivo i da se prema svima ponaša sa istim uvažavanjem.

Poništavanje odgovornosti: Nitko ne može sve. Zato je menadžer neko tko zna koje zadatke prenijeti na zaposlene a koje dužnosti mora sam rješavati. Učenje ove razlike i znati kome se svaki zadatak dodjeljuje, umjetnost je i nauka. Talentovani i vješt menadžer marina mora se znati nositi s tim.

Ne pokazuje favoriziranje: Iстicanje favorita je jedna od najgorih stvari koje menadžer marine može učiniti. To stvara ljubomoru i animozitet među zaposlenima, koji ne daju sve od sebe, bez sumnje. Menadžer ni u kojem slučaju ne smije isticati favorite. Biti dobar komunikator i iskoristiti prednosti svakog zaposlenog jedan je od načina da se smanji rizik od nejednakog postupanja sa svojim osobljem u marini.

Integritet: Menadžeri moraju biti pošteni prema osoblju, kupcima i prema vlasniku marine. Ako menadžer želi da njegovi zaposleni ispoljavaju određen kvalitet, menadžer ih mora posjedovati i prikazivati svaki dan. To je suština vođenja primjerom.

Vještine rješavanja problema: Osoba koja radi kao menadžer mora rješavati probleme u pokretu. Uz toliko toga što se događa u određenoj marini, nemoguće je predvidjeti što će i koji problem nastati. Savremeni menadžer treba da posjeduje dobre vještine donošenja odluka kako bi se nosio s onim što marina uživo baci na njega. Ovaj menadžer također mora znati da je on taj koji će snositi odgovornost za odluke koje donose.

Poniznost: Neki menadžeri na rukovodećim pozicijama vjeruju da moraju izgledati nepobjedivo i uvijek u kontroli. Takav stav zapravo stavlja ove menadžere u rizik na poslu, jer nisu u stanju biti ponizni i priznati ono što ne znaju. To može dovesti do lošeg vođstva i smjera. Kao upravitelj odnosno menadžer marine, zaposleni ne mora sve znati. Važnije je da on zna gdje i kome treba odgovoriti.

Kada govorimo o menadžerima u nautičkom turizmu, pa tako i u marinama, osim vještina i sposobnosti koje su zajedničke za sve savremene menadžere a analizirane su u prvom poglavlju i u prethodnom tekstu, zbog specifičnosti samog posla menadžera u marinama, potrebne su i još neke dodatne osobine. Ove osobine i sposobnosti proizašle su iz potrebe što ovi menadžeri osim što stupaju u međuljudske odnose sa zaposlenima, stupaju i u odnose sa gostima marine. Neke od tih posebnih osobina bile bi sledeće:

- sposobnost zadovoljavanja potreba gostiju,
- odgovornost prema poslu, zaposlenima i potrebama gostiju,
- poštjenje i osjećaj pravičnosti,
- sposobnost da osigura adekvatne međuljudske odnose između klijenata i zaposlenih što svakako dodatno usložnjava i otežava njegov posao u odnosu na neke druge menadžere,
- mora znati slušati i primati kritiku, pa i savjet gosta,
- sve istaknute osobine ponašanja, menadžer u marini mora znati prenijeti i na svoje zaposlene.

Menadžer marine u nautičkom turizmu, osim što mora poznavati cjelokupno područje rada marine, neophodno je i da posjeduje vještine logičkog mišljenja, brzog zaključivanja i donošenja odluka, koje je često potrebno donijeti u okolnostima kada se ne raspolaže svim potrebnim informacijama, sposobnost stvaralačkog i kreativnog mišljenja, kao i razvijene sposobnosti jasnog, preciznog i upečatljivog iznošenja ideja, planova i prijedloga.

Kao važne vještine menadžera u obavljanju ovog posla navode se i organizovanost, sistematičnost i sposobnost organizacije vremena, upravljanje nizom različitih aktivnosti istovremeno ili u kratkim rokovima, taktičnost i vještina pregovaranja te sklonost saradnji i timskom radu. Široko opšte obrazovanje, dobro poznавanje stranih jezika i informatička pismenost je preduslov za posao menadžera.

Menadžeri marina moraju kontinuirano nadopunjavati i nadograđivati svoje znanje kako bi mogli uspješno izvršavati sve svoje poslove i zadatke. Savremeni menadžeri marina moraju se prilagođavati promjenama i sami ih sprovoditi u djelo kada je to neophodno. Efektivni menadžeri se ne plaše promjena, već je prihvataju i utiču na njen tok.

ZAKLJUČAK

Nautički turizam predstavlja jedan od specifičnih oblika modernih turističkih kretanja i jedan je od najekspanzivnijih vidova turističke rekreacije. Nautički turizam ima značajan udio u ukupnoj svjetskoj turističkoj ponudi i kao takav je faktor privrednog i pomorskog razvoja zemalja koje imaju uslove za razvoj ovog vida turizma.

Turističke destinacije postaju privlačne za domaći i strani privatni kapital, na osnovu kojeg dolazi do porasta zaposlenosti i kod komplementarnih djelatnosti.

Složeni i globalizovani uslovi poslovanja, promjenljivo okruženje, povećana konkurenca i složenost upravljanja savremenim preduzećima pa i marinama, zahtjeva ljudi kojima je menadžerstvo glavna profesija. Menadžeri predstavljaju temelj i uslov poslovanja savremenih preduzeća. Njihova uloga, u modernom poslovnom okruženju u kakvom danas posluju luke nautičkog turizma, je od ogromnog značaja za funkcionisanje i poslovanje svih oblika preduzeća iz oblasti nautičkog turizma.

Menadžeri izvršavaju složene upravljačke poslove i funkcije koje proizilaze iz procesa menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, upravljanje i kontrola i na taj obezbjeđuju efikasnije poslovanje preduzeća, organizacione jedinice, određenog poduhvata ili procesa. To mogu samo ako su obučeni da primjenjuju znanja i osobine koje poseduju, ako posjeduju snagu i autoritet koji je zasnovan na ličnim karakteristikama i funkcijama koje obavljaju. Efikasno obavljanje menadžerskog posla podrazumijeva posjedovanje određenih znanja, sposobnosti i vještina, a svaki menadžer mora težiti što boljem iskorištavanju i primjeni svojih znanja i vještina kako bi zaposleni obavljali svoj posao uz maksimalan trud i zalaganje, a u cilju ostvarenja što boljih rezultata poslovanja marine.

Takođe, savremeno biznis okruženje, koje je izuzetno konkurentno, postavlja i nove pojačane zahtjeve i nove izazove za menadžere. Izazova pred savremenim menadžerima je svakim danom sve više, a kako bi uspješno mogao odgovoriti na sve njih, savremeni menadžer mora posjedovati najnovija znanja i prolaziti kroz stalnu obuku i usavršavanje. Specifične osobine i sposobnosti, stalan praktičan rad i sticanje novih iskustava, učenje i prihvatanja najnovijih naučnih saznanja iz oblasti modernog menadžmenta i posebnih disciplina menadžmenta neophodni su u ispunjavanju svakodnevnih zahtjeva menadžerske profesije.

Menadžer 21. vijeka treba da bude:

Sjajan komunikator – dobar menadžer najviše vremena provodi u razgovoru – informisanju, ubedivanju i inspirisanju drugih. Obaveza je menadžera da nauči da čita sa razumijevanjem, pažljivo sluša, efektivno postavlja pitanja i ubjedljivo piše.

Timski igrač – budući menadžeri treba da budu u stanju da efektivno funkcionišu kao članovi i kao vođe tima.

Poznavalac tehnologija – menadžeri budućnosti treba da budu osposobljeni da koriste informacione tehnologije. Biznis se transformisao od proizvodnje proizvoda na upravljanje informacijama, pa i menadžeri treba da prođu kroz tu tranziciju.

Sposoban da riješi probleme – menadžer je osoba koja dobro riješava probleme, ne miješa mišljenja i dokaze ili asocijacije i uzorke, može da procijeni činjenice i da ih vrednuje. Od menadžera se traži britko razmišljanje i pažljivo vrijednovanje dokaza.

Strani ambasador – Menadžeri moraju biti dobro pripremljeni da efektivno funkcionišu u globalnom okruženju i obavezni su da uvažavaju kulturnu raznolikost.

Menadžment nautičkog turizma razvija se u skladu s najnovijim oblicima menadžmenta, uz primjenu multidisciplinarne metode upravljanja i primjenu instrumenata marketing miksa. Biti uspješan i voditi uspješan menadžment, osnovni je cilj svakog savremenog menadžera, pa i menadžera u nautičkom turizmu. Glavni zadatak koji marketing menadžeri postavljaju pred sobom je da se dostigne željeni nivo uspješnosti i održi korak sa konkurencijom, uz stalan rast i razvoj. Takođe, cilj kojem se teži je da se turistima nautičarima pruži očekivana vrijednost na tržištu koja će na najbolji mogući način odgovarati njihovim potrebama i željama, uz stvaranje lojalnog nautičkog potrošača.

Navedeni prosperitet nije moguće postići bez kvalitetnog i obrazovanog kadra. Kako bi se pozitivno poslovalo u nautičkom sektoru i posebno u luka nautičkog turizma, uz infrastrukturna ulaganja u luke nautičkog turizma, charter agencije, servise i niz drugih pratećih aktivnosti, neophodno je obezbijediti visokoobrazovan stručni kadar koji može iskoristiti prirodne i infrastrukturne potencijale destinacije i same marine. Svi menadžeri treba da imaju tehničke, ljudske i konceptualne vještine ukoliko žele da budu uspješni. Može se zaključiti da menadžeri i njihova znanja i vještine, kao i primjena tih vještina, imaju značajan uticaj na trend poslovanja i razvoja luka nautičkog turizma.

Svjetske marine stalno ulažu u obrazovanje i usavršavanje menadžera iz razloga što samo funkcionalan i edukovan menadžment može doprinijeti uspješnom poslovanju čitave marine, a u svrhu prosperiteta nautičkog turizma.

Savremeni i uspješni menadžer uopšte, pa i u marinama, će u budućnosti morati da ima drugačiji menadžerske osobine koje će ga razlikovati od ostalih tipova menadžera. Više će morati da bude okrenut prema timskom radu, zahtijevaće učešće drugih, biće efikasan i fokusiraće se na rezultate. Sve navedeno nam dokazuje osnovnu hipotezu rada: Savremeni menadžeri u nautičkom turizmu posjeduju specifične vještine i znanja koja su im neophodna za uspješnu realizaciju postavljenih ciljeva poslovanja.

LITERATURA

- [1.] Bartoluči, M, Škorić, S, (2009), Menadžment sportskog i nautičkog turizma, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
- [2.] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
- [3.] Buble, M. (2006), Menadžment, Pomorski fakultet, Split
- [4.] Buble, M. (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
- [5.] Buble, M.(2006), Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
- [6.] Buble, M. (2011), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb
- [7.] Certo, S. C, (1989), Principles of modern management: functions and systems, 4th ed., Boston, Allyn and Bacon
- [8.] Hellriegel, D, Slocum,J.W, Management, (5th edition), AddisonWesley Co., Mass., SAD
- [9.] Kamp, D, (1999), The 21st Century Manager, Kogan Page, London
- [10.] Mašić, B. (2010), Menadžment, Singidunum, Beograd
- [11.] Lončarević, R, Mašić, B, Đorđević-Boljanović, J. (2007), Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [12.] Petković, T. (2012), Menadžment, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak
- [13.] Parkinson, R.J, (2010), Becoming a successful manager, Mc Graw Hill Education, New York
- [14.] Sikavica P., F. Bahtijarević-Šiber, N. Vokić, (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
- [15.] Šamanović J. (2002): Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola, Split
- [16.] Weihrich, H., Koontz, H. (1994), Menadžment, Mate, Zagreb

INTERNET IZVORI:

- <https://branimirinic.webs.com/Menadzment%20Aforizmi.pdf> (23.08.2019.)
- <https://hr.wikipedia.org/wiki/Menadžer>(22.08.2019.)
<https://www.kurir.rs/vesti/eduksacija/1800157/inspirativni-citati-najvecih-menadzera> (23.08.2019)
- <https://leadershipcircle.com/en/the-six-systems-of-effectiveness/6systems-2/> (14.08.2019.)
- http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf (18.09.2019.)
- <http://men.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/Menadzment-i-organizacija-Dejan-Petrovic.pdf> (30.08.2019.)
- <http://majapetrovic.blogspot.hr/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html> (05.09.2019.)
- <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf> (29.08.2019)
- <http://profitiraj.hr/nacela-vodenja-tima/> (12.09.2019.)

- <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/> (12.08.2019.)
- <https://www.slideserve.com/haley/5-menadzment> (22.08.2019)
- <https://www.slideshare.net/gabrijelavarga/menadzment-poslovnih-sustava> (25.08.2019.)
- <http://vpsz.hr/hr/article/upravljanje-ljudskim-potencijalima-sto-je-i-zasto-je-vazno-265/> (09.09.2019.)

POPIS SHEMA:

Shema 1. Ključni aspekti menadžment procesa.....	5
Shema 2. Potrebe za menadžmentom	10
Shema 3. Menadžerske težnje.....	11
Shema 4. Ličnost efektivnog menadžera	13
Shema 5. Funkcije menadžmenta	16
Shema 6. Proces planiranja.....	18
Shema 7. Aktivnosti kadrovanja.....	21
Shema 8. Elementi sposobnosti vođstva.....	23
Shema 9. Organizaciona efikasnost	24
Shema 10. Faze u procesu kontrole	25
Shema 11. Vještine neophodne menadžerima prema R.W.Grifinu	26
Shema 12. Nivoi menadžmenta povezani sa vještinama menadžera	28
Shema 13. Primjer organizacione strukture marine	32

POPIS TABELA:

Tabela 1. Prikaz međusobnih odnosa menadžerskih uloga	15
Tabela 2. Ključne promjenljive vođenja.....	22
Tabela 3. Vrste usluge u marinama	31