

# Radna mjesta i kvalifikacije u lukama nautičkog turizma

---

**Parmać, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:104705>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-01**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -  
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for  
permanent storage and preservation of digital  
resources of the institution](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET**

**MARIJA PARMAĆ**

**RADNA MJESTA I KVALIFIKACIJE U  
LUKAMA NAUTIČKOG TURIZMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPLIT, 2021.**

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET**

**STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT**

**RADNA MJESTA I KVALIFIKACIJE U  
LUKAMA NAUTIČKOG TURIZMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENTOR:**

**doc. dr. sc. Eli Marušić**

**STUDENT:**

**Marija Parmać  
(MB:0171278090)**

**SPLIT, 2021.**

## SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je pružiti uvid u radna mjesta i kvalifikacije djelatnika u lukama nautičkog turizma. U menadžmentu nautičkih luka posebni izazov predstavlja formiranje odgovarajuće strukture radnih mjesta, te privlačenje i održavanje kompetentne radne snage. Stoga je osobito važno jasno definirati radna mjesta i potrebne kvalifikacije u svrhu zapošljavanja odgovarajuće radne snage. Na primjeru marine u radu se istražuje struktura radnih mjesta u lukama nautičkog turizma te njihova uloga, opis posla i potrebne kvalifikacije, a kao konkretan primjer koristit će se Marina Kaštela.

**Ključne riječi:** *luke nautičkog turizma, kadroviranje, radna mjesta, kvalifikacije, marina*

## ABSTRACT

The aim of the thesis is to provide an insight into job positions and qualifications of employees in nautical tourism ports. In the management of nautical ports, a special challenge is the formation of appropriate job structures, attracting and maintaining a competent workforce. It is therefore particularly important to clearly define job positions and the qualifications needed to recruit the right workforce. On the example of the marina, the thesis investigates the structure of job positions in nautical tourism ports and their role, job description and the necessary qualifications, and Marina Kaštela will be used as an example.

**Key words:** *nautical tourism port, staffing, job positions, person qualifications, marinas*

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. LUKE NAUTIČKOG TURIZMA.....</b>	<b>3</b>
2.1. NAUTIČKO SIDRIŠTE.....	7
2.2. NAUTIČKO PRIVEZIŠTE .....	8
2.3. MARINA .....	8
2.4. SUHA MARINA .....	10
2.5. ODLAGALIŠTA PLOVNIH OBJEKATA .....	10
<b>3. MENADŽER I FUNKCIJE MENADŽMENTA .....</b>	<b>11</b>
<b>4. KADROVIRANJE.....</b>	<b>14</b>
4.1. REGRUTIRANJE KADROVA.....	17
4.2. SELEKCIJA KADROVA .....	18
4.3. PLANIRANJE POTREBE ZA KADROM .....	20
4.4. OBUKA I RAZVOJ KADROVA .....	20
4.5. PROCJENA PERFORMANSI.....	21
4.6. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA.....	22
4.7. RADNI ODNOSI .....	22
<b>5. RADNA MJESTA I KVALIFIKACIJE .....</b>	<b>23</b>
<b>6. RADNA MJESTA U LUCI NAUTIČKOG TURIZMA .....</b>	<b>26</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>32</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>35</b>

# 1. UVOD

Nautički turizam je oblik turizma koji bilježi jednu od najviših razvojnih stopa u hrvatskom i europskom turizmu, pripada elitnom turizmu, stoga je jasno da takva vrsta turizma ima velik utjecaj na razvoj ekonomije i profitabilnosti destinacije u kojoj gravitira. U radu se iznose pojam i sadržaj, te klasifikacija nautičkog turizma. Menadžment je usko povezan s nautičkim turizmom, te predstavlja proces usmjeravanja pojedinca ili grupe u smjeru ispunjavanja određenih ciljeva, a kao jedna od funkcija menadžmenta detaljno će se opisati kadrovanje i njegove podfunkcije. Kadrovanje je funkcija menadžmenta koja obuhvaća sve aktivnosti usmjerene na analizu radnih mjesta, nužnim kvalifikacijama za određenu poziciju, selekcijom i pribavljanjem zaposlenika, motiviranjem zaposlenika, njihovim daljnjim obrazovanjem i napredovanjem, itd. U radu će se istražiti struktura radnih mjesta u lukama nautičkog turizma te njihova uloga, opis posla i potrebne kvalifikacije, a kao konkretan primjer koristit će se Marina Kaštela.

Predmet istraživanja u ovom završnom radu su radna mjesta u lukama nautičkog turizma te uloga i važnost funkcije kadrovanja. Svrha istraživanja završnog rada je analiza podfunkcija kadrovanja i radnih mjesta i poželjnih kvalifikacija u lukama nautičkog turizma s obzirom na to da je nautički turizam jedan od najperspektivnijih oblika hrvatskog turizma. U svrhu prikazivanja organizacije rada preko radnih mjesta i kvalifikacije radne snage, u radu će se koristiti primjer Marine Kaštela. Problematika koja će se istraživati u ovom radu jesu prednosti i nedostaci koji se javljaju kod opisa radnog mjesta i potrebnih kvalifikacija u svrhu zapošljavanja kvalitetne radne snage. Također, istražit će se postoji li prostor za dodatni razvoj u pogledu strukture posla u lukama.

Završni rad podijeljen je na sedam poglavlja. U uvodnom poglavlju opisuje se predmet, svrha i problematika koja se istražuje u radu, uz kratki osvrt na važnost i aktualnost izabrane teme, uključujući prikaz strukture rada. U drugom poglavlju opisuje se pojam i sadržaj nautičkog turizma, kao i luka nautičkog turizma uključujući njihovu klasifikaciju i ponudu usluga. U trećem poglavlju definira se pojam menadžmenta i njegova uloga, uz prikaz temeljnih funkcija menadžmenta. U četvrtom poglavlju opisuje se funkcija kadrovanja i njezine podfunkcije, uključujući prikaz ciljeva i procesa kadrovanja. U petom poglavlju opisuju se radna mjesta i kvalifikacije kadrova s fokusom na kadrovanje u marinama. Stoga se definira pojam radnog mjesta i kvalifikacije radne snage, kao i poželjne kvalifikacije menadžera marine.

U šestom poglavlju se istražuju radna mjesta i poželjne kvalifikacije djelatnika u lukama nautičkog turizma na primjeru Marine Kaštela. Na kraju rada iznose se zaključne naznake te navodi korištena literatura, popis slika i tablica.

## 2. LUKE NAUTIČKOG TURIZMA

Luke nautičkog turizma pružaju veliki broj usluga svojim korisnicima i važan su dio pomorskog turizma. Prema tome, kako bi se bolje shvatila struktura radnih mjesta i potrebnih kvalifikacija, te privlačenje i održavanje kompetentne radne snage, u ovom poglavlju opisat će se luke nautičkog turizma, njihove funkcije, podjela i drugo.

Aktivnosti nautičkog turizma, kao iznimno popularnog oblika turizma na svjetskoj razini, realiziraju se na moru i kopnu, pri čemu se nude brojne usluge, od najma plovila do usluga u lukama nautičkog turizma u kojima se plovila mogu usidriti i tehnički pregledati, a korisnici luka odmoriti, zabaviti, rekreirati i drugo. Prema tome, nautički turizam se može definirati s praktičnog i znanstvenog pogleda, ali svakako predstavlja multifunkcionalnu turističku djelatnost s veoma izraženom pomorskom komponentom [5]. Nautički turizam obuhvaća riječi „nautika“ i „turizam“. Pojam nautički dolazi od grčke riječi *nautus* koja izvorno znači mornar, a označava znanost o pomorstvu.

Prema Lukoviću [5] nautički turizam se može definirati kao „niz multifunkcionalnih aktivnosti i odnosa uzrokovanih boravkom turista nautičara u lukama nautičkog turizma ili izvan njih, te korištenjem plovila i drugih predmeta povezanih s nautičkim turizmom usmjerenim rekreaciji, sportu i zabavi i drugim potrebama.“

Nautički turizam omogućava plovidbu i boravak turista - nautičara na plovnim objektima kao što su brod, brodice ili jahte te boravak u lukama nautičkog turizma radi odmora i rekreacije [4]. Kao jedna od vrsta turizma, nautički je turizam kompleksan turistički i pomorski pojam, a zbog njegove intenzivne povezanosti s morem i plovidbom, složeno je i njegovo definiranje. Potpuno shvaćanje pojma nautičkog turizma smatra uzimanje u obzir svih elemenata koji ga uvjetuju i određuju.

Obalni i pomorski turizam značajan je podsektor i šireg turističkog sektora i Plave ekonomije. Procjene su da zapošljava otprilike oko 3,2 milijuna ljudi i generira 183 milijarde eura bruto dodane vrijednosti (BDV) godišnje. Nautički turizam važan je podskup obalnog i pomorskog turizma. Značajan je izvor zapošljavanja i generiranja financijske moći, najviše u državama EU-a koje imaju nižu prosječnu stopu primanja. Godišnje nautički turizam generira između 20 i 28 milijardi eura godišnje i zapošljava između 200.000 i 234.000 ljudi. Sektor



usluga, koji uključuje popravak opreme, plovila, marine i druge usluge, čini oko polovice ove vrijednosti [3].

U brojnim zemljama još se istražuje postoji li neiskorišteni potencijal za otvaranje novih radnih mjesta te rast nautičkog sektora. Stoga se aktivno traže načini i pristupi za rješavanje tih prepreka. U nautičkom turizmu kroz povijesni razvoj javilo se nekoliko tržišnih neuspjeha od kojih su neki [3]: usporevanje rasta nautičkog turizma u državama Europe, negativan utjecaj na okoliš i stvaranje prepreka za pristup rekreacijskim plovilima kao aktivnosti u slobodno vrijeme za neke skupine.

Trenutni tržišni i regulatorni uvjeti postavljaju ograničenja razvoju sektora nautičkog turizma u EU. Ta ograničenja ograničavaju doprinos koji nautički sektor može pružiti takozvanoj strategiji plavog rasta, a u nekim područjima potkopavaju održivost rasta nautičkog sektora. Problemi koji utječu na različite aspekte nautičkog sektora su [3]:

- stručne i privatne kvalifikacije skipera
- sigurnosna oprema na plovilu
- satelitske aplikacije i
- marine i kombinirani turistički proizvodi i dr.

Strategija Plavog rasta (engl. *Blue Growth strategy*) identificirala je obalni i pomorski turizam kao sektor s visokim potencijalom za održivi rast i zapošljavanje. Strategija obalnog i pomorskog turizma razvijena je kako bi podržala strategiju Plavog rasta [5].

Strukturalna pitanja u sektoru nautičkog turizma, uključujući fragmentaciju sektora, nedostatak ulaganja i krive informacije, utječu na njegovu sposobnost za inovacije i ulaganja. To doprinosi stagniranju između promjena u željama potrošača i nastanka novih i poboljšanih proizvoda i usluga koji zadovoljavaju zahtjeve potrošača. Time slabi konkurentnost sektora, umanjujući izgleda za dodatni rast. Opći ciljevi intervencije u sektoru nautičkog turizma odražavaju ciljeve za širi sektor obalnog i pomorskog turizma, a to su [3]:

- poticanje uspješnosti i konkurentnosti
- povećanje zaposlenosti i učinkovito korištenje rada i
- jačanje ekološke održivosti.

Poticanjem uspješnosti i konkurentnosti u nautičkom turizmu proširila bi se i kvaliteta usluge koja se nudi, a povećanjem zaposlenosti i učinkovitim iskorištavanju rada može doći do širenja nautičkog sektora u više dimenzija, a njegova važnost u gospodarskom rastu ne bi prošla nezapaženo.

Kao spoj pomorstva i turizma, u Hrvatskoj je nautički turizam reguliran s dva osnovna zakona na kojima se bazira njegov razvoj i djelovanje, a to su [5]:

- *Pomorski zakonik* iz 2004. godine (NN, 181/2004.) i
- *Zakon o turističkoj djelatnosti* iz 1996. godine (NN,8/96.).

U članku 53. *Zakon o turističkoj djelatnosti*, definira i kategorizira usluge nautičkog turizma na [5]:

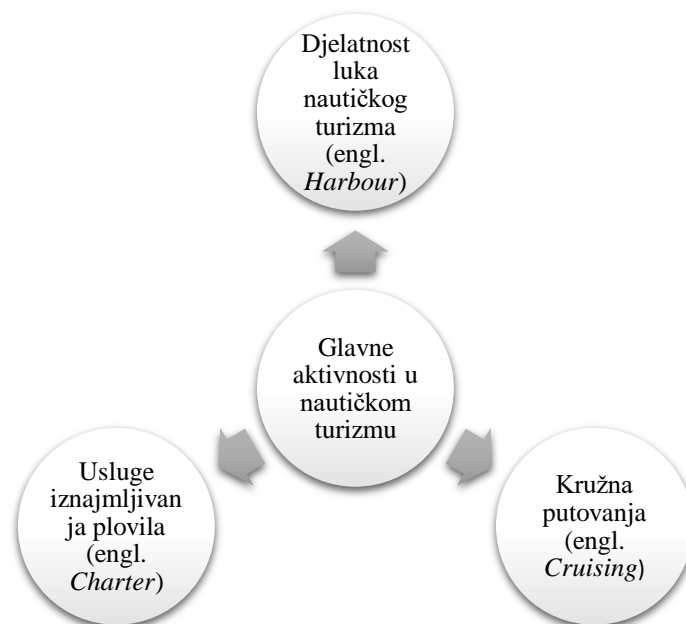
- iznajmljivanje prostora uz uređenu i djelomično ili potpuno zaštićenu obalu za smještaj plovnih objekata i turista nautičara koji borave na njima
- iznajmljivanje plovnih objekata za odmor i rekreaciju (*charter, cruising* i sl.)
- usluge skipera
- prihvata, čuvanje i održavanje plovnih objekata na vezu u moru i suhom vezu
- usluge snabdijevanja nautičara (vodom, gorivom, namirnicama, rezervnim dijelovima, opremom i sl.)
- uređenje i pripremanje plovnih objekata
- davanje različitih informacija nautičarima (vremenska prognoza, nautički vodiči i sl.)
- škole jedrenja, obuke za skipere i voditelje brodica i
- druge usluge za potrebe nautičkog turizma.

Hijerarhijski, skup aktivnosti u nautičkom turizmu mogu se podijeliti u tri kategorije [3]:

- Glavne aktivnosti su:
  - usluge u lukama nautičkog turizma (sidrišta, privezišta, marine, suhe marine)
  - usluge iznajmljivanja plovila (engl. *charter*) i
  - kružna putovanja (engl. *cruising*).
- Sporedne aktivnosti su: ronjenje, surfanje, rafting, veslanje, ribolov i dr. i
- Prateće aktivnosti su: poslovni subjekti koji pružaju nautičke usluge te proizvodna industrija.

U nautičkom turizmu u naprednim zemljama Europe glavne aktivnosti i pripadajuće usluge su najčešći oblik aktivnosti koje pružaju zemlje Europe. Unutar tri spomenute osnovne vrste djelatnosti u glavnim aktivnostima nautičkog turizma obavljaju se i različite druge nautičko turističke djelatnosti, ovisno o nizu činitelja koji u svojoj osnovnoj dimenziji imaju marketinški karakter [6].

Na slici 1. prikazane su glavne aktivnosti u nautičkom turizmu, a u nastavku je napravljen osvrt na pojedinu djelatnost unutar tih aktivnosti. Nautički sektor značajno doprinosi gospodarskom rastu i zapošljavanju na razini Europske Unije. Marine i brodske aktivnosti važne su sastavnice nautičkog sektora. Proizvodnja, rad i smještaj rekreacijskih plovila i srodnih usluga podržava relativno visoku vrijednost i kvalificirano zapošljavanje u usporedbi s većinom ostalih obalnih turističkih aktivnosti [3]. U Europi postoji velik broj država koje imaju visoko razvijen nautički turizam, a suvremena infrastruktura te opseg luka, marina i broj plovila ponekad su odraz kvalitete usluge. Stoga, okruženje predstavlja važan čimbenik pri odabiru turističkog odredišta. Turisti obično primjećuju stanje određenog odredišta uspoređujući postojeće stanje s drugim posjećenim destinacijama. Nužno je voditi računa o stanju mora, udobnosti i urednosti plaža, uvala, marina, cijena i usluga te drugih prirodnih atrakcija koje se nude turistima.



**Slika 1: Glavne aktivnosti u nautičkom turizmu [3]**

Poslovanje u grupi aktivnosti luka nautičkog turizma uključuje skupinu poslova vezanih uz smještaj plovila i nautičara i pružanje niza drugih usluga plovilima i nautičarima, a obuhvaća sidrišta, privezišta, marine i suhe marine [6].

Usluge iznajmljivanja plovila (engl. *charter*) objedinjuje aktivnosti koje se bave najmom plovnih objekata nautičarima. Formiranje *charter* flote nije općenit proces, već isti predstavlja složeniji proces koji se sastoji od najma plovnih objekata od privatnih subjekata, kupnje istih ili od zajedničkog poslovanja s drugim *charter* organizacijama [6].

Popularna aktivnost nautičkog turizma gdje se brodovima za kružna putovanja organizira putovanje preko određene organizacije zove se kružna putovanja (engl. *cruising*). Turizam ovog oblika dosta je razvijen u državama zapadne Europe i u onim koje imaju kulturu kružnih putovanja [6].

Prema definiciji iz Narodnih novina [13] luka nautičkog turizma je turistički objekat koji u poslovnom, prostornom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čini cjelinu ili u okviru šire prostorne cjeline ima izdvojen dio i potrebne uvjete za nautički turizam i turiste nautičare. Luke nautičkog turizma su opremljene za pružanje usluga korisnicima i plovnim objektima.

Postoji više pravilnika koji definiraju podjelu luka nautičkog turizma, a prema pravilniku o kategorizaciji luka nautičkog turizma iz Narodnih novina (br. 2374) objavljenog 2019., u Hrvatskoj u luke nautičkog turizma ubraja se samo Marina, a ostalo su Drugi objekti za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata koji se razvrstavaju na [13]:

- nautička sidrišta
- nautička privezišta
- suhe marine i
- odlagališta plovnih objekata.

## **2.1. NAUTIČKO SIDRIŠTE**

Nautičko sidrište je dio vodene površine koja je pogodna za sidrenje plovnih objekata u zaštićenoj uvali. Drugim riječima, sidrište je dio vodenog prostora s opremom za privez plovnih objekata u prirodnoj zaštićenoj uvali. Sidrišta nisu opremljena komercijalnom infrastrukturom,

što znači da bi uvođenje komunalnih usluga na lokacijama pojedinih sidrišta pridonijelo njihovoj komercijalizaciji [6].

## **2.2. NAUTIČKO PRIVEZIŠTE**

Nautičko privezište je dio vodenog prostora i dio obale uređen za pristajanje plovni objekata i opremljen veznim sustavom. Ako pogodnosti vodenog prostora privezišta dopuštaju, u dijelu vodenog prostora privezišta može se označiti i mjesto gdje se mogu sidriti plovni objekti. Privezište je naime dio vodenog prostora i obale uređen za pristajanje plovni objekata nautičkog turizma [6].

## **2.3. MARINA**

Najrazvijenije, najkvalitetnije i najsloženije poslovanje u lukama nautičkog turizma predstavljaju marine. Definicija marina glasila bi da su to posebne vrste luka nautičkog turizma, koje u posebno uređenom i opremljenom vodenom i kopnenom prostoru i objektima, osim usluga veza i smještaja plovila, nudi brojne druge usluge i sadržaje koji su u stanju zadovoljiti i vrlo složene zahtjeve i želje suvremene nautičko-turističke potražnje [3].

U Hrvatskoj marine imaju veliku ulogu i predstavljaju dominantan dio tržišta [6]. Također, marine su dominantne i u svijetu jer u svojem djelokrugu nude više različito povezanih privlačnih uslužni aktivnosti za sudionike u navigaciji pa su prema tome u stanju privući i ljude koji plovo i koji ne plovo, a troše novac u marini i u širem lokalnom gospodarstvu. Zbog tog doprinosa marine djeluju kao važan faktor za plovidbu i šire turističke aktivnosti na lokalnom području [5].

Pružajući sigurne točke pristupa vodi pojednostavljaju razne aktivnosti nautičkog turizma i osiguravaju sigurna mjesta za smještaj plovila, a mnoge marine pružaju i dodatne nautičke i druge atraktivne aktivnosti za posjetitelje marina. Zbog svog iznimnog doprinosa marine mogu biti gospodarstvena središta za regionalni razvoj i katalizator za razvoj obalnog turizma na određenim prostorima [3].

Razvoj marina i brodskih aktivnosti u EU-u može pomoći u rješavanju ključnih pitanja i podržati budući rast obalnog turizma. Potražnja za brodskim aktivnostima i razinama sudjelovanja ostala je jaka unatoč ekonomskoj krizi i ima dužu sezonu od masovnog turizma.

Marine imaju veliku ulogu u lokalnom i regionalnom gospodarskom razvoju zemlje. Svojim osnovnim aktivnostima, marine mogu doprinijeti lokalnoj obnovi i gospodarskom razvoju, povećavajući privlačnost obalnih odredišta posjetiteljima i poticanjem dodatnih gospodarskih aktivnosti i zapošljavanja [3].

Na slici 2. prikazana je ACI marina Split koja je smještena u jugozapadnom dijelu gradske luke, sjeverno od poluotoka Sustipan. Dugačak lukobran pruža dobru zaštitu od južnih vjetrova. ACI marina Split otvorena je tijekom cijele godine i raspolaže s 364 veza u moru te sa 60 mjesta za smještaj plovila na suhom [8]. U Hrvatskoj prema podacima iz 2020. postoje 82 marine od kojih je 18 suhih marina, 79 nautičkih sidrišta, 11 privežišta i 13 odlagališta za plovila. Ukupna površina njihova akvatorija iznosi 4 593 435 m<sup>2</sup> s 18 625 vezova [12].



**Slika 2: ACI marina Split [8]**

Kategorizacija marina u Republici Hrvatskoj definirana je *Pomorskim zakonikom* prema kojem se marine mogu podijeliti prema tipu gradnje, vlasništvu, stupnju opremljenosti, prema položaju akvatorija i dr.

Sukladno stupnju opremljenosti marine se dijele na luksuzne (s visokim stupnjem udobnosti), standardne (osnovnom udobnošću) i rekreacijske (s mogućnošću korištenja sportsko-rekreacijskim i zabavnim sadržajima) [6]. Prema oblicima gradnje marine se dijele na: mediteranski tip, američki tip i atlantski tip. Američki tip marine specifičan je po jednostavnoj (i standardnoj), kvalitetnoj i relativno jeftinoj izgradnji, funkcionalnom razmještanju sadržaja, dobroj opremljenosti i efikasnoj organizaciji poslovanja. Atlantski tip marine, kao i sve europske marine, u arhitektonskom smislu nema poseban tip izgradnje, slabije je opremljen i u

prosijeku ima manji kapacitet od američkoga tipa. Stilovi izgradnje uvelike ovise o područjima, a mogu biti piramidalni, stupnjeviti, ambijentalni i visoki. Mediteranski tip marine odlikuju relativno manje kopnene površine s čvrstom gradnjom infrastrukturnih objekata. Ti tipovi vezani su uz turističko naselje ili su njegov dio. Posjeduju ograničen broj vezova i namijenjeni su većinom gostima u ljetnoj sezoni koji kraće borave u luci [7]. Prema lokaciji marine se dijele na: morske, riječne, jezerske i kanalske [7]. Prema položaju akvatorija prema kopnenom okružju postoje otvorene, polu-uvučene, uvučene i potpuno uvučene marine. Spomenuti tipovi marina prilagođavaju se prema terenu i uvjetima izgradnje [5]. Prema vlasništvu marine se dijele na: javne, privatne i komunalne [7].

#### **2.4. SUHA MARINA**

Nova kategorija luka nautičkog turizma su suhe marine. Suhe marine prvi put su definirane u Narodnim novinama u Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma. Prema definiciji suha marina predstavlja „dio obale ili kopna posebno ograđen i uređen za pružanje usluga čuvanja plovnih objekata, te pružanje usluga transporta plovnog objekta u vodeni prostor i iz njega do suhe marine [13].“

#### **2.5. ODLAGALIŠTA PLOVNIH OBJEKATA**

Odlagalište plovnih objekata je dio ograđenog i uređenog kopna za pružanje usluga odlaganja plovnih objekata na suhom te pružanje usluga, transporta, spuštanja u vodu i dizanja iz vode plovnog objekta. U odlagalištima plovnih objekata ne mogu boraviti turisti i ne može se obaviti priprema plovnog objekta za plovidbu [13].

### 3. MENADŽER I FUNKCIJE MENADŽMENTA

Važnost pravilnog upravljanja ljudskim resursima ima značajnu ulogu u poslovanju organizacije. Menadžment u bilo kojoj vrsti poslovanja, uvijek je predstavljao veliki izazov, pa tako i u poslovanju u nautičkim lukama. Stoga je odabir kompetentnog menadžera i njegovo obavljanje poslova uvijek bio bitan faktor koji je utjecao na uspješno poslovanje organizacije. Prema tome, menadžment je relativno složen pojam koji se najbolje može definirati kao neprekidan i sustavan proces usmjeravanja pojedinca, grupe ili cjelokupne organizacije u smjeru realizacije određenih ciljeva. Prema spomenutoj definiciji može se reći da se menadžment svodi na [1]:

- nositelje određenih funkcija
- proces
- vještine
- znanstvenu disciplinu i
- profesiju.

Osnovna funkcija menadžmenta je učiniti ljude kompetentnima za zajedničko izvršavanje zadataka kroz zajedničke interese i vrijednosti. „Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa [2].“ Na temelju prethodno iznesene definicije menadžmenta može se zaključiti nekoliko relevantnih karakteristika menadžmenta poput:

- ciljeva poduzeća
- rada s drugima i pomoću drugih
- efikasnost protiv efektivnosti
- promjenjiva okolina i
- ograničeni resursi.

Ostvarenje ciljeva poduzeća je bitno jer poduzeće postoji da bi ostvarilo pojedine ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi određuju kako svrhu menadžmenta, tako i njegov cilj, a bez ciljeva menadžment je proces bez cilja. Rad s drugima i pomoću drugih odnosi se na ostvarivanje ciljeva poduzeća izvršavanjem određenih zadataka koji zahtijevaju kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta. Operativne zadatke ne izvršava menadžment već to on čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti je bitna, a menadžment odgovoran za njegovu



ravnotežu. Efikasnost se definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije. Na taj se način stvara složena, heterogena, dinamična i neizvjesna okolina poduzeća. Resursi, koji se koriste kao input u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im predstoji iscrpljenje. Potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa određena je visinom cijene outputa [1].

Menadžer je osoba koja ima važnu ulogu u poslovanju jer njegove sposobnosti i kompetencije u značajnoj mjeri određuju kvalitetu poslovanja organizacije. To je osoba čiji osnovni zadaci proizlaze iz procesa upravljanja. Menadžer planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, zaposli i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema tome, menadžer je osoba koja svoje zadatke ostvaruje radeći uz pomoć drugih ljudi, njemu podređenih i onih nad kojima nema direktnu nadležnost (npr. specijalisti) [1].

Angažiranjem drugih da obavljaju zadatke, menadžer ostvaruje svoje ciljeve. Menadžer vodi ljude. Zadatak menadžera je pronaći načine kako motivirati i osnažiti svoje ljude u procesu rada, a u cilju porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, a da je pritom i društveno odgovaran [1].

Termin menadžer veoma je širok s obzirom da on uključuje menadžera maloga poduzeća, CEO (engl. *chief executive officer*) multinacionalne organizacije, menadžera postrojenja i poslovođu na prvoj liniji proizvodnje, specijaliste, menadžere neprofitnih organizacija i drugo [1].

Menadžment se stvara procesom, pa se prema tome djelatnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta. Funkcija menadžmenta danas se temelji na pet osnovnih funkcija [1]:

- planiranje (engl. *Planning*)
- organiziranje (engl. *Organizing*)
- kadrovanje (engl. *Staffing, Human resource management - HRM*)
- vođenje (engl. *Leading*) i
- kontroliranje (engl. *Controlling*).

Planiranje je proces kreiranja ciljeva što ih organizacija želi postići i načina na koji to želi postići odnosno strategija i ciljeva. Organizacije planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati te kako ujediniti organizacijske resurse u svrhu ostvarenja onoga što je zacrtano. Traženjem od menadžera da gledaju naprijed te razmišljaju o utjecaju promjena, reducira se neizvjesnost i rizici poslovanja [1,2].

Zadatak organiziranja je određivanje uloga ljudi koji djeluju kao radni kolektiv. Ljudi će najbolje funkcionirati ako se prethodno precizno i jasno odrede njihovi zadaci. Prema tome, funkcija organiziranja formira i održava odnos između svih resursa upućujući na to koji se resursi trebaju upotrebljavati za određene aktivnosti te gdje i kada [2].

Vođenje je sposobnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. U širem kontekstu, vođenje podrazumijeva stimuliranje i motiviranje djelatnika na ostvarenje očekivanih rezultata. Moderan vođa mora biti istovremeno orijentiran i na zaposlene i na potrošače te poticati stalne inovacije i promjene u organizaciji [1].

Kontroliranje je proces reguliranja aktivnosti i ponašanja unutar organizacije kako bi one bile u skladu s unaprijed postavljenim ciljevima. To uključuje mjerenje i ispravljanje pogrešnog djelovanja. Menadžerima kontrola služi u utvrđivanju stanja u organizaciji, rješavanju problema i poduzimanju adekvatnih akcija, te na takav način pridonose povećanju menadžerske efikasnosti [2].

Upravljanje ljudskim resursima odnosno funkcija kadrovanja podrazumijeva privlačenje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih djelatnika i njihove predanosti organizacijskim ciljevima. Cilj menadžera je osiguranje kvalificiranog kadra koji će zajedno ostvarivati aktualne i strategijske ciljeve tvrtke [1,2].

## 4. KADROVIRANJE

Kroz brojne primjere u povijesni pokazano je kako grupa ljudi ili pojedinac svojim sposobnostima i znanjem mogu doprinijeti većoj kvaliteti rada i osigurati bolje mjesto za budućnost. Stoga, odabir pravih ljudi u poslovanju značajan je faktor koji utječe na uspješnost organizacije. Ljudski resursi (engl. *Human resources*), odnosno ljudi i kadrovi, predstavljaju živi faktor organizacije nekog poduzeća (ljudski kapital) koji sa svojim sposobnostima, znanjem, vještinama i kreativnošću najviše doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća. Ljudski resursi razlikuju se od materijalnih resursa zbog svoje jedinstvenosti za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. Odavno je pokazana važnost ljudskih resursa za poduzeće, ali se tek zadnjih 40 godina usmjerila osobita pažnja prema tome jer predstavljaju važan čimbenik ukupnog razvoja poduzeća [1]. Ljudski resursi su najvažniji resursi organizacije, a ključ uspjeha je njihovo efikasno upravljanje [11].

Postoji nekoliko promjena koje su najviše doprinijele razvoju ljudskih resursa [1]:

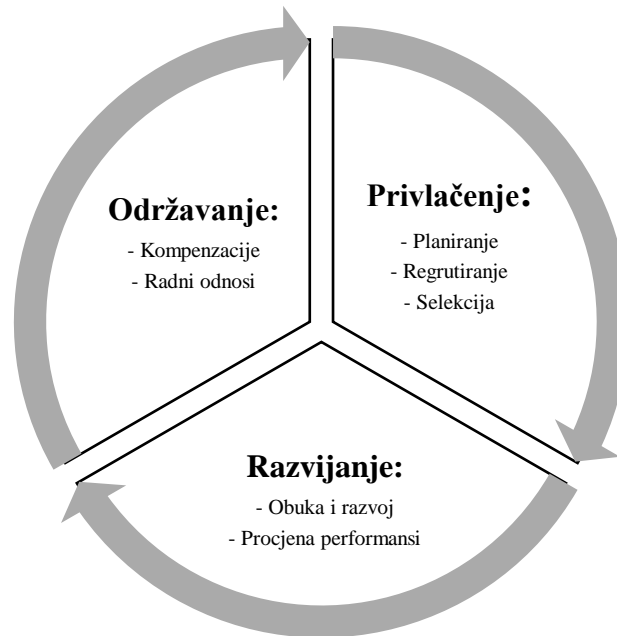
- promjene u poslovnoj okolini
- promjene u internoj okolini i
- promjene u općoj ili socijalnoj okolini.

U poslovnoj okolini dolazi do velikih promjena koje povećavaju stupanj neizvjesnosti te okoline, a to iziskuje nove odgovore menadžmenta na uvjete takve okoline, a koje on može dati samo tako da angažira cjelokupno znanje, odnosno sad ljudski potencijal s kojim poduzeće raspolaže. Prema tome, znanje postaje osnovni kapital i najveća konkurentna snaga poduzeća, a ljudski resursi, odnosno ljudi i kadrovi postaju temeljna strateška prednost organizacije. U internoj okolini dolazi do velikih promjena u tri dijela: strukturi, kulturi i resursima. Promjene u općoj okolini poduzeća značajne u svim dijelovima poduzeća, a posebice u ekonomskom, tehnološkom i sociokulturnom segmentu [1, 2].

Kadroviranje (engl. *Staffing*) ili menadžment ljudskih resursa (engl. *Human Resource Management* - HRM) označava niz povezanih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efikasnih kadrova u poduzeću. To se može ostvariti s nizom posebnih aktivnosti koje se odnose na regrutiranje, selekciju, planiranje, procjenu učinkovitosti, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose [1].

Na slici 3. prikazani su temeljni ciljevi kadrovanja (HRM) koji se mogu podijeliti u tri osnovne kategorije:

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
2. razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu i
3. dugoročno održavanje radne snage.



**Slika 3: Temeljni ciljevi kadrovanja [1]**

Od strane menadžmenta angažiraju su posebni stručnjaci kako bi se spomenute temeljne aktivnosti učinkovito ostvarile. Specijaliste koji su usmjereni na jedno i generaliste koji su usmjereni na više područje kadrovanja. No, to ne oslobađa menadžere da se bave ljudima. U modernoj teoriji i praksi menadžmenta, smatra se da je svaki menadžer i rukovoditelj kadrova (menadžer ljudskih resursa). To se najbolje vidi iz činjenice da su svi menadžeri odgovorni za zadovoljstvo zaposlenih, a menadžeri prve razine osobito su odgovorni za radne odnose, procjenu učinkovitosti, kompenzacije i drugo [1].

Kadrovanje s obzirom na svoj značaj danas zauzima visoko mjesto u organizaciji poduzeća. To se najviše vidi u doprinosu menadžera u realizaciji funkcija kadrovanja i u položaju posebne organizacijske jedinice koja se profesionalno bavi kadrovskim poslovima. Zajedno s razvojem spoznaje o značaju ljudskih resursa razvio se i doprinos menadžera u kadrovskim poslovima. Nekad davno ljudski resursi tretirani su isključivo s kvantitativnog gledišta pa su zbog toga ispostavljaljali samo zahtjeve odgovarajućoj službi. Ljudski resursi danas

su postali dio funkcije menadžmenta. Stoga se i postavlja pitanje, koji su zadaci menadžera, a koji posebne službe u odnosu na ljudske resurse [1].

Faze procesa zapošljavanja osoblja uključuju [11]:

- analizu poslova
- opis radnog mjesta ili pozicije i
- potrebne kvalifikacije.

Analiza poslova osnova je i temelj uspješnog kadroviranja u organizaciji. U pogledu marine to se odnosi na cjelokupni posao marine kao organizacije (aktivnosti i zadaci). To je početni proces identificiranja i utvrđivanja općih zahtjeva posla, koji vodi do detaljnije promocijske i selekcijske dokumentacije opisa posla ili radnog mjesta i potrebnih kvalifikacija. Ciljevi i zadaci analize posla (poslova) su oblikovanje opisa radnog mjesta ili pozicije i specificiranje uvjeta uz koje se taj posao može uspješno obavljati (definira potrebne kvalifikacije i radno iskustvo) [1, 12].

Opis radnog mjesta ili pozicije je dokument koji određuje i priopćava što posao uključuje, obično detaljno opisuje njegovu ulogu, dužnosti, standarde izvedbe, odgovornosti i odnose izvješćivanja [11].

Potrebne kvalifikacije osobe je dokument koji pruža profil idealne osobe, u smislu minimalnih bitnih kriterija potrebnih za obavljanje posla [11].

Od analize posla do dovršetka potrebnih kvalifikacija, proces dokumentacije za zapošljavanje sastoji se od pet koraka [11]:

- određivanje svrhe analize posla
- odabir analitičara
- odabir odgovarajuće metode i procesa analize
- skupljanje podataka i
- izrada opisa posla i potrebnih kvalifikacija.

Sadržaj menadžmenta ljudskih resursa trebao bi rezultirati odgovarajućim učincima poput [2]:

- prilagodljivost zaposlenih u pogledu promjena u organizaciji

- individualno zalaganje zaposlenih da se uklape u poduzeće
- strateška integriranost u cjelokupno upravljanje poduzećem i
- kvaliteta zaposlenih kao jamstvo kvalitete proizvoda i usluga.

Da bi se proces kadroviranja proveo uspješno postoji nekoliko osnovnih funkcija od kojih se taj proces sastoji. S ciljem što uspješnijeg zadovoljavanja potreba za ljudskim potencijalima, neophodno je što točnije predvidjeti koliko kadrova i kakvog profila stručnosti i znanja organizacija treba posjedovati da bi uspješno ostvarila aktivnosti koje planira. Da bi se to ostvarilo, postoje određene podfunkcije kadroviranja (slika 4.) koje udovoljavaju tim zahtjevima, a to su [2]:

- regrutiranje kadrova
- selekcija kadrova
- planiranje potrebe za kadrom
- obuka i razvoj kadrova
- procjena performansi (učinkovitosti)
- upravljanje kompenzacijama i
- uspostava radnog odnosa.

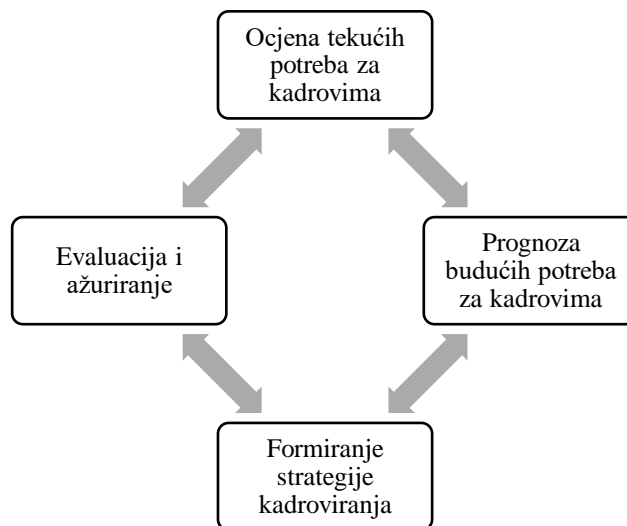


**Slika 4: Podfunkcije kadroviranja [1]**

#### **4.1. REGRUTIRANJE KADROVA**

Regrutiranje kadrova predstavlja proces temeljen na planiranju kadrova. Odabiru se kandidati koji će svojim kvalitetnim predispozicijama izvršavati posao najbolje moguće. Prema tome, to je proces izjednačavanja profesionalnih ciljeva organizacije s osobnim ciljevima pojedinca [2]. „Proces regrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na planiranju kadrova koje se obično definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u

poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje [1,11].“ Poduzeće koje teži uspješnom poslovanju razvija osnovni sustavni model planiranja ljudskih resursa koji je prikazan na slici 5. Osnovni model sustavnog planiranja kadrova obuhvaća ocjene tekućih potreba za kadrovima, prognoze budućih potreba za kadrovima, formiranju strategije kadrovanja i evaluacija i ažuriranje.



**Slika 5: Osnovni model sustavnog planiranja kadrova [1]**

## **4.2. SELEKCIJA KADROVA**

Kao što se i iz same riječi da naslutiti, selekcija kadrova je postupak odabira kandidata koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla korištenjem utvrđenih i odgovarajućih metoda i tehnika. Izbor kandidata se vrši tako što se polazi od zahtjeva posla te se traži ona osoba koja najbolje odgovara zahtjevima [1]. Najvažnije individualne razlike između ljudi kao faktor selekcije su razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti.

Selekciju kadrova moguće je provesti na dva načina [1]. U prvom načinu razmatraju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata s ciljem utvrđivanja koji od kandidata posjeduje minimum zahtjeva posla, a izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum. U drugom načinu najprije se ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji se prijavio na određeni posao. Zatim se sastavlja rang ljestvica kandidata s obzirom na dobivene rezultate u psihološkom ispitivanju. Odabiru se kandidati koji imaju najviše bodova na ljestvici. Često se u praksi kombiniraju oba načina izbora.

U mnogim poduzećima selekcija kadrova je neprekidan proces koji se odvija prema ustaljenom algoritmu koji ima manje ili više etapa koje su uvjetovane veličinom i stupnjem organizacije poduzeća, odnosno razvijenošću kadrovske službe.

Postupak selekcije obično se sastoji od 10 etapa, a prilikom njihova provođenja važno je poštivati etičke standarde koji uključuju privatnog i povjerljivost [1]. Tih 10 etapa su:

- odluka o zaposlenju
- provjera znanja i probni rad
- intervju s neposrednim rukovoditeljem
- preliminarna selekcija u kadrovskoj službi
- medicinski pregled
- ispitivanje podrijetla
- intervju u kadrovskoj službi
- testovi zaposlenja
- kompletiranje dokumentacije o kandidatu i
- preliminarni intervju.

Prilikom selekcije menadžera koriste se one metode koje se odnose na sve kandidate, tako i one specifične metode razvijene upravo za selekciju istih.

Razmatraju se tri temeljne kategorije osobina menadžera [11]:

- menadžerske vještine:
  - tehničke vještine (poznavanje struke
  - konceptualne vještine (sustavni pristup, strateško promišljanje, analiziranje, planiranje, procesuiranje informacija i dr.)
  - vještine oblikovanja (poslovna kreativnost, iznalaženje primjenjivih rješenja za poslovne probleme)
  - vještine rada s ljudima (menadžerske sposobnosti motiviranje, pomaganje, koordinacija, vođenje, komuniciranje, rješavanja konflikata, razumijevanje zaposlenika, inspiriranje i razvijanje pozitivne poslovne kulture).
- osobine ličnosti menadžera (samopouzdanje, vizija, kreator promjena, razumijevanje posla) i
- motivacija menadžera (motiv postignuća i motiv moći).



### 4.3. PLANIRANJE POTREBE ZA KADROM

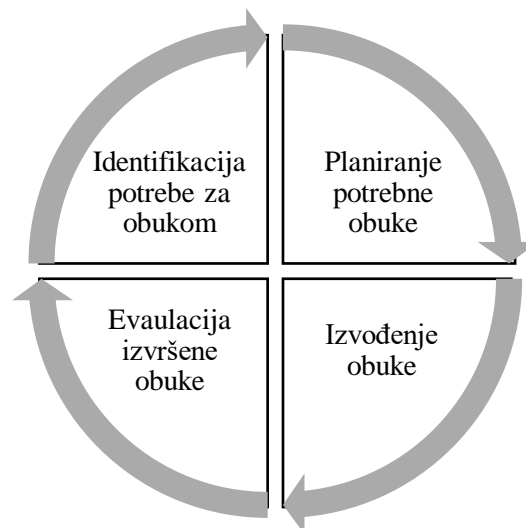
Planiranje kadrova je proces predviđanja i upravljanja kretanjem ljudi u organizaciji sa svrhom da se osigura potrebni broj i struktura zaposlenih. Temelj ovog procesa je datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta. Tu su sakupljeni svi podaci o dobi, spolu, vrsti i stupnju obrazovanja, radnom stažu, opisu posla i uvjetima koje je potrebno ispunjavati za kvalitetno obavljanje posla [2].

### 4.4. OBUKA I RAZVOJ KADROVA

Obuka (engl. *training*) podrazumijeva pripremu pojedinca ili skupine za stjecanje specifičnih vještina u skladu sa zahtjevima radnog mjesta. Njena svrha je unaprjeđenje sposobnosti i znanja pojedinca u područjima djelovanja organizacije, sposobnost korištenja novih tehnologija i opreme, snalaženje i spremnost na timski rad te suradnja i međusobno uvažavanje svih zaposlenih.

Postoje četiri osnovne faze procesa obuke kandidata (slika 6) [2]:

- identifikacija potrebe za obukom
- planiranje obuke
- izvođenje obuke i
- evaluacija obuke.



**Slika 6: Osnovne faze procesa obuke kandidata [1]**

Razvoj karijere je za razliku od obuke, koja je orijentirana na posao, fokusiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj karijere vezan je uz dobivanje novih znanja, vještina i

sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. U razvoju karijere važna je uloga pojedinca koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru.

#### **4.5. PROCJENA PERFORMANSI**

Postupak u kojem se sustavno procjenjuje koje vjerodostojne karakteristike ima zaposleni, kako se one očituju, koliko je to u skladu s performansama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju zove se postupak procjene performansi. Ovaj postupak razvijen je s ciljem da se mjerama politike osigura primjena organizacijskog načela „pravi čovjek na pravom mjestu“. Analizom posla utvrđuju se performanse posla koje bi nositelj posla trebao imati da se određeni posao normalno obavlja i zbog toga je nužno izvršiti procjenu performansi [1].

Postoje mnoge metode za procjenjivanje performansi, a najistaknutije su [2]:

- metode procjenjivanja osobina zaposlenika
- metode procjenjivanja učinka zaposlenika i
- metode procjenjivanja managera.

Metode procjenjivanja osobina zaposlenika fokusirane su na osobine zaposlenika kao što su inicijativa, mogućnost prosuđivanja, stav prema poslu, odlučnost prihvatanja odgovornosti, prilagodljivost, odgovornost i dr. [1].

Metode procjenjivanja učinka zaposlenika orijentirane su na njegov učinak bilo po količini, kvaliteti, rokovima, troškovima i drugo. Stoga se one ne bave pitanjem, kakav je zaposlenik, već kako on radi, odnosno koliko je zaposlenik dobar [1].

Metode procjenjivanja menadžera mogu biti i gore spomenute metode, ali se treba istaknuti i metoda analize puta kao specifična metoda te vrste procjenjivanja. Kod ove metode polazi se od ocjene nedostatka upravljanja pomoću ciljeva, te u želji da se te nedostatke eliminira, gradi novi pristup ocjenjivanju efekta menadžmenta [1].

## 4.6. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

Pod kompenzacijom se obično misli na cjelokupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Te se naknade mogu ogledati u novcu, robi i raznim varijantama pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Sve se naknade obično javljaju u tri oblika, i to kao [1]:

- plaća
- nagrade i
- beneficija.

Plaća je najvažniji oblik kompenzacije, a definira se kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad. Pod beneficijama se uključuju različite pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenima, a javljaju se u različitim varijantama (materijalnim, novčanim, uslužnim) [1].

Od svih komponenti kompenzacija najznačajnije one koje se odnose na izvršeni rad. Odnosno, to su kompenzacije na koje zaposlenici imaju pravo kada učinkovito rade, a to su:

- osnovna plaća
- stimulativni dio plaće i
- dodaci plaći.

Neki oblici kompenzacije nisu uvijek prisutni u svim poduzećima, odnosno onima koja nemaju stimulativni sustav plaćanja, pa im je stoga drugi oblik kompenzacije nerazvijen.

## 4.7. RADNI ODNOSI

Radni odnosi se odnose na veze koje zaposlenici izgrađuju s poslodavcem u cilju reguliranja međusobnih prava i obaveza na osnovi rada. Iako se isti uspostavljaju zaključenjem ugovora o radu, ipak su uvjeti pod kojima će se taj ugovor zaključiti najvećim dijelom određeni zakonom i kolektivnim ugovorom. Prema tome, jačanjem uloge kolektivnog ugovora jača i uloga sindikata koji je nositelj kolektivnog pregovaranja i zaključenja kolektivnog ugovora. Danas u kolektivnom ugovoru osim sindikata i predstavnika poslodavaca sudjeluju i državne vlasti. Budući da se organizacije u poslovanju marinama temelje na uslužnoj industriji, njihov opstanak uvelike ovisi o učinkovitom zapošljavanju, razvoju i primjeni njihovog ljudskog kapitala. Praksa zapošljavanja u marinama usporediva je s praksom u većini drugih industrija [11].

## 5. RADNA MJESTA I KVALIFIKACIJE

Opis posla, odnosno radnog mjesta i kvalifikacije osobe dokumenti su koji proizlaze iz faze prikupljanja podataka o analizi posla.

Opis posla ili radnog mjesta detaljno opisuje opseg radnog mjesta, opisujući odgovornosti, aktivnosti i radne uvjete radnog mjesta [11]. Radno mjesto predstavlja najmanju ekonomsko-tehničku cjelinu u postupku proizvodnje, mjesto gdje se odvija postupak izrade proizvoda i mjesto gdje se nalazi sam radnik. Segmenti radnog mjesta su radnik, prostor za rad i oprema [14].

Kvalifikacije osobe sažima ljudske karakteristike, osobne kvalitete, znanje, iskustvo i vještine potrebne za uspješno obavljanje posla. Učinkovit opis posla artikulira ono što se od sadašnjeg zaposlenika očekuje, na sažet, jasan i dobro strukturiran način. Tražene kvalifikacije prikazane su iz opisa posla i obično se odnose na vještine, znanje, iskustvo i osobne kvalitete koje su identificirane kao potrebne za obavljanje dužnosti radnog mjesta [11].

Razvijene su brojne različite metode za određivanje radnih aktivnosti, zadataka i odgovornosti radnog mjesta. Odnosno napravljena je analiza radnih mjesta koja uključuje [14]:

- metode promatranja (npr. izravno promatranje, analiza metoda rada, uključujući proučavanje vremena i kretanja te analizu mikro-pokreta)
- intervjui (npr. strukturirani ili nestrukturirani intervjui i otvoreni upitnici s nositeljima i supervizorima)
- upitnici (npr. upitnik za analizu pozicije, funkcionalna analiza posla, sustav profiliranja rada i dr.)
- inventar analize zadataka
- dnevnik
- profiliranje kompetencija i
- analiza priručnika i drugog referentnog materijala.

Sredstva koja se koriste za analizu radnih mjesta su [14]:

- osobe posebno kvalificirane za analizu radnih mjesta
- supervizori

- kamere i
- digitalni alati za snimanje fizičkih aktivnosti.

Mogućnosti zapošljavanja javljaju se ili odlaskom nekoga, ili širenjem poslovanja. Tehnike zapošljavanja stoga se koriste pri zapošljavanju osoba na nova ili postojeća radna mjesta. Da bi organizacije u poslovima marina radile optimalno, individualne kompetencije moraju odgovarati zahtjevima položaja; drugim riječima, prave ljude treba zaposliti na prave poslove. Tehnike analize posla, opisa posla i specifikacije osoba u praksi se koriste u mnoge različite svrhe i ne odnose se samo na svrhe zapošljavanja.

Svako novo stvoreno radno mjesto pretpostavlja prvo da postoji potreba za tim, a drugo da su na raspolaganju odgovarajuća financijska sredstva. Alternativni aranžmani mogu uključivati:

- reorganizacija rada
- korištenje prekovremenog rada
- raspoređivanje sati
- ponuda posla na nepuno radno vrijeme i
- sklapanje podugovora.

S obzirom na često sezonsku prirodu poslovanja marina, korištenje nekih od ovih strategija samostalno ili u kombinaciji može se pokazati privlačnim čak i za sadašnje osoblje, gdje se često traže mogućnosti za obogaćivanje, proširenje ili napredovanje.

S jedne strane, opisi poslova moraju biti dovoljno detaljni kako bi se osigurala određena razina odgovornosti, ali s druge strane ne bi trebali uključivati previše detalja koji će se pokazati kao ograničavajući. Unatoč tome što su analiza posla, opis i potrebne kvalifikacije osobe najkonvencionalniji pristupi zapošljavanju, takve su tehnike previše propisane i nefleksibilne.

Tradicionalne tehnike nasuprot tehnikama analize posla usmjerenim na budućnost, sugeriraju da se u okruženjima koja se brzo mijenjaju, analiza posla i odgovarajuća dokumentacija mogu vrlo brzo zastarjeti.

U slučaju radnog mjesta menadžera marine osnovne poželjne i bitne kvalifikacije koje se zahtijevaju mogu biti:

- dobro razvijene komunikacijske vještine
- vještine pregovaranja i rješavanja sporova
- dokazane sposobnosti u vođenju ljudi i timskom radu
- sposobnost provođenja i održavanja imovine i opreme
- određene kompetencije u korištenju računalne tehnologije
- sposobnost rada u određenim rokovima u okruženju koje se brzo mijenja
- poznavanje industrijskih standarda (npr. korištenje objekata marine, sigurno rukovanje i skladištenje brodova)
- iskustvo u radu s multikulturalnim zajednicama
- kvalifikacije u pomorskom poslovanju i menadžmentu
- dokazana sposobnost poduzimanja pristupa upravljanja rizicima za sigurnost marine
- iskustvo u točnom rukovanju i usklađivanju gotovinskih i kreditnih transakcija i
- trenutne kvalifikacije za spašavanje života i prvu pomoć.

## 6. RADNA MJESTA U LUCI NAUTIČKOG TURIZMA

Na temelju prethodno opisanih usluga u lukama nautičkog turizma i važnih funkcija menadžmenta i procesa kadrovanja može se zaključiti koliko je relevantan proces oblikovanja kvalitetnog radnog kadra, njihova privlačenja i zadržavanja. Budući da ljudski resursi predstavljaju ključ uspjeha organizacije, radna mjesta i potrebne kvalifikacije bitna su funkcija u poslovanju. Unatoč činjenici da je svaka marina specifično poduzeće, ovisno o brojnim čimbenicima koji su opisani u prethodnim poglavljima, određena radna mjesta su svojstvena za većinu marina. U nastavku rada na primjeru Marine Kaštela opisat će se radna mjesta i potrebne kvalifikacije.

Marina Kaštela jedna od najvećih i najsuvremenijih hrvatskih marina, smještena je u prirodno zaštićenom Kaštelanskom zaljevu kojem zaštitu vjekovima pružaju brdo Kozjak (N) te poluotok Marjan (SE) i otok Čiovo (SW). Moderni sadržaji sa širokom lepezom usluga i izniman geografski položaj čine Marinu Kaštela jednom od najposjećenijih marina u Hrvatskoj. Marina Kaštela idealno je prometno povezana između UNESCO-ovih gradova Splita i Trogira i to sve na udaljenosti od oko 30 km. Marina Kaštela može se ponositi kvalitetom usluge, specifičnim komoditetom vezova za lak manevar i stručnim osobljem. Asistencija mornara i nadzor nad plovilima osigurani su cjelodnevno [9].



**Slika 7: Pozicija Marine Kaštela [9]**

Marina Kaštela sadrži 420 vezova s priključcima za struju i vodu kao i velikim brojem električnih priključaka u jačini od 16 A, 32 A, 63 A i dr. Ima 200 mjesta za smještaj plovnih objekata na kopnu (suhi vez) kao i smještaj plovila u hangaru. Posjeduje recepciju i servisni dio. Posjeduje i sanitarne prostorije s tuševima za goste marine te odvojene sanitarne prostorije

za vlasnike plovila. Marina nudi i uslugu punjenja električnih automobila. U sklopu Marine Kaštela nalazi se i restoran Nautic, cafe bar BavAdria, supermarket i trgovinu nautičke opreme kao i samoposlužnu praonicu te 437 parkirnih mjesta [9]. Ovo su samo neke od usluga koje ova, suvremena, marina nudi u svome poslovanju. Kontinuirano se radi na izgradnji novih funkcionalnosti i strukture koji će dodatno naglasiti veliki lokalni i globalni značaj ove marine za nautički turizam. Na slici 8. prikazana je Marina Kaštela.



**Slika 8: Marina Kaštela [9]**

Marina Kaštela kontinuirano je u potrazi za kvalificiranim i motiviranim ljudima, zainteresiranim za uslužne djelatnosti koje se pružaju turistima nautičarima, a najviše u ljetnim mjesecima za vrijeme turističke sezone.

U nastavku rada opisuju se pojedina radna mjesta u Marini Kaštela prema njezinoj organizacijskoj strukturi, Također, uz navedeno radno mjesto navest će se i kvalifikacije, odnosno znanja i vještine koje se očekuju od osobe koja se aplicira za ta radna mjesta. Osnovna kvalifikacija pri odabiru kandidata je stečeno obrazovanje i znanje koje posjeduju.



Stručna sprema podrazumijeva stupanj obrazovanja pojedinca koji je potrebno zadovoljiti prije zaposlenja. Uobičajeno, sprema se izriče kratica, pa prema tome postoji:

- NK (I. niža stručna sprema)
- NSS (II. niža stručna sprema)
- KV (III. srednja sprema)
- SSS (IV. srednja stručna sprema – trogodišnja škola)
- VK (V. srednja sprema – četverogodišnja škola)
- VŠS (VI/1. i VI/2. viša stručna sprema ili specijalist)
- VSS (VII/1. visoka stručna sprema/magistar struke)
- magistar (VII/2. magistar znanosti) i
- doktor (VIII. doktor znanosti).

Naziv radnog mjesta: Direktor marine

Direktor marine je član uprave marine, a njegovo radno mjesto je ured marine. Od direktora marine se očekuje da zastupa i predstavlja Društvo na čijem je čelu s obzirom da je u vrhu organizacijske strukture marine. Također, zadužen je za planiranje i programiranje poslova Društva te definiranje unutarnje organizacije Društva. Osim spomenutog opisa posla direktora marine, isti je također zadužen i za analiziranje određenog tržišta.

Potrebne kvalitete i vještine koje direktor marine mora posjedovati su [9]:

- VSS odgovarajuće struke + pet godina radnog iskustva u struci
- VŠS odgovarajuće struke + deset godina radnog iskustva u struci
- SSS odgovarajuće struke + dvadeset godina radnog iskustva u struci i
- poznavanje jednog stranog jezika (uglavnom engleskog jezika).

Naziv radnog mjesta: Voditelj recepcije

Voditelj recepcije radi na odjelu Recepcija, a njegovo radno mjesto je recepcija i po potrebi uredske pozicije. Prema opisu njegove pozicije voditelj recepcije dužan je nadgledati rad recepcije te nadgledati rad čistačica. Osim toga, voditelj recepcije ažurira i bazu podataka te je u stalnoj koordinaciji s Kapetanom marine oko određenih poslova u marini.

Potrebne kvalitete i vještine koje voditelj recepcije mora posjedovati su [9]:

- VSS odgovarajuće struke u turizmu + dvi godine radnog iskustva
- VŠS + tri godine radnog iskustva
- SSS + osam godina radnog iskustva i
- znanje engleskog, njemačkog i talijanskog jezika.

Naziv radnog mjesta: Rukovoditelj poslova u marini

Rukovoditelj poslova u marini radi u odjelu marina, a njegovo radno mjesto prema opisu posla su prostori marine. Rukovoditelj poslova u marini odgovoran je za organiziranje vezova i prihvat plovila u marini, organiziranje i nadgledanje zadaća mornara i zaposlenika servisne baze.

Potrebne kvalitete i vještine koje rukovoditelj poslova u marini mora posjedovati su [9]:

- VSS, završen pomorski studij ili odgovarajuća naobrazba u turizmu
- pet godina radnog iskustva u struci
- znanje engleskog, njemačkog i talijanskog jezika i
- ispit za voditelja brodice.

Naziv radnog mjesta: Mornar

Mornar radi u odjelu marina u organizacijskom odjelu mornari. Radno mjesto mornara su prostori marine. Mornar je odgovoran za stanje brodova na vezu u marini, za kontrolu stanja opreme te alata u marini, za samostalno prihvaćanje plovila, obilazak marine i provjera čistoće kopna i mora.

Potrebne kvalitete i vještine koje mornar mora posjedovati su [9]:

- SSS, završena srednja pomorska škola
- dvije godine radnog iskustva u struci
- znanje engleskog jezika
- ispit za voditelja brodice i
- poznavanje mornarskih vještina.

Naziv radnog mjesta: Čistačica

Čistačica radi na odjelu recepcije, a prema opisu posla njeno radno mjesto obuhvaća prostore marine. Čistačica je odgovorna za čišćenje pontona, čišćenje marine i skupljanje otpadaka i po potrebi upućivanje gostiju.

Potrebne kvalitete i vještine koje čistačica mora posjedovati su [9]:

- VKV/SSS ili NKV
- znanje engleskog jezika
- kolegijalnost i timski rad i
- samoinicijativnost.

Naziv radno mjesto: Radnik na održavanju / serviser

Radnik na održavanju radi u servisnom odjelu. Odgovoran je za širok broj poslova kao što je održavanje plovila, brušenje, bojanje, čišćenje i poliranje plovila. Također, odrađuje popravke sitnih kvarova ovisno o kompetencijama koje posjeduje i dr.

Potrebne kvalitete i vještine koje radnik na održavanju mora posjedovati su [9]:

- SSS + jedna godina iskustva
- poznavanje jednog stranog jezika
- obučenost za poslove radnika u održavanju
- samoinicijativnost
- znanje bojanja i brušenja
- kolegijalnost i timski rad i
- izravan rad s klijentima.

Nakon opisa radnih mjesta i potrebnih kvalifikacija na primjeru Marine Kaštela, može se ustanoviti kroz brojne primjere kako se struktura radnih mjesta, potrebnih kvalifikacija i vještina bitno ne razlikuje u odnosu na poslovanje nekog drugog subjekta u području nautičkih luka. Naravno, opis radnog mjesta i broj zaposlenika često se razlikuju s obzirom na razvijenost i uspješnost poslovanja marina, ali struktura njihova poslovanja bitno se ne razlikuje. Također, uspješno poslovanje marine ne određuju samo vještine koje imaju djelatnici organizacije već i

njihov odnos prema radu, radna atmosfera, zadovoljstvo poslom, kompromis i neki drugi čimbenici koji se nikad ne mogu odrediti prilikom proces zapošljavanja već se razvijaju nakon što se osoba zaposli.

## 7. ZAKLJUČAK

U ovom radu opisana je tema radna mjesta i kvalifikacije u lukama nautičkog turizma. Može se reći da je nautički turizam turistička djelatnost s više funkcija i predstavlja važan dio pomorskog turizma koji uključuje plovidbu i boravak turista na različitim vrstama plovnih objekata., te kao takav nautički sektor uvelike doprinosi gospodarskom rastu i zapošljavanju na razini Europske Unije, a kao najvažnije sastavnice koje doprinose prosperitetu ovog turizma su usluge u lukama nautičkog turizma, usluge iznajmljivanja plovila i kružna putovanja. Luke nautičkog turizma opremljene su za pružanje usluga korisnicima i plovnim objektima, a jedna od važnih sastavnica luka su marine. Poslovanje marina predstavlja najrazvijenije, najkvalitetnije i najsloženije poslovanje u lukama nautičkog turizma i zbog toga ima značajnu ulogu u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Prema podacima iz 2020., u Hrvatskoj postoje 82 marine od kojih je 18 suhih marina, 79 nautičkih sidrišta, 11 privezišta i 13 odlagališta za plovila.

S obzirom da se u radu fokusiralo na radna mjesta i kvalifikacije u lukama nautičkog turizma, iznimno je bitno shvatiti menadžment u nautičkim lukama. U tom smislu menadžment predstavlja proces usmjeravanja pojedinca ili grupe u smjeru ispunjavanja određenih ciljeva, a menadžer organizacije ispunjava tu funkciju. Iznimno je bitno shvatiti važnost upravljanja ljudima jer oni predstavljaju ključ uspjeha svake organizacije pa prema tome, menadžmentu u lukama uvijek treba pristupiti s visokom odgovornošću naročito zato što je nautički turizam najviše zastupljen u ljetnim mjesecima. Kao bitna funkcija menadžmenta opisalo se kadrovanje koje se bavi privlačenjem, razvojem i zadržavanjem najkvalitetnijih djelatnika. Važne zadaće u procesu kadrovanja su oblikovanje opisa radnog mjesta i potrebnih kvalifikacija. Učinkovit opis posla artikulira ono što se od sadašnjeg zaposlenika očekuje, na sažet, jasan i dobro strukturiran način. Od menadžera marine očekuje se da ima dobro razvijene komunikacijske vještine, da je sposoban voditi ljude i koordinirati timom, sposobnost upravljanja rizicima i dr.

Za obradu radnih mjesta i potrebnih kvalifikacija koje se traže na određenim pozicijama je uzeta Marina Kaštela, jedna od najvećih i najmodernijih hrvatskih marina. Može se ustanoviti kako se struktura radnih mjesta i potrebnih kvalifikacija i vještina koje su poželjne, bitno ne razlikuje u odnosu na poslovanje nekog drugog subjekta u području nautičkih luka. Iz opisanih potrebnih kvalifikacija i vještina može se zaključiti razlika između potrebnih kvalifikacija koje

se traže za određena radna mjesta. Postoji značajna razlika između godina iskustva i stručne spreme koja se traži za određena radna mjesta. Dok se od direktora marine očekuje VSS s odgovarajućom strukom i najmanje pet godina iskustva, kod voditelja recepcije dovoljne su dvije godine iskustva, VSS ali u području turizma. Radno mjesto čistačice ili radnika koji rade na održavanju zahtjeva SSS ili NVK i znatno manji broj godina radnog iskustva, najčešće jednu godinu. Ako se promotre potrebne kvalifikacije direktora marine jasno se vidi da to radno mjesto zahtjeva odgovarajuće menadžerske vještine stečene tijekom dugogodišnjeg rada na sličnim ili istim radnim mjestima. Radna mjesta i potrebne kvalifikacije uvijek će se razlikovati s obzirom na opis i složenost određenog posla, ali svaka dodatna kompetencija kod zaposlenika koja može doprinijeti organizaciji je dobrodošla.

## LITERATURA

- [1] Buble, M.: *Management maloga poduzeća*, II. dio, Pomorski fakultet u Splitu, Split, 2003.
- [2] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006.
- [3] ICF: *Assessment of the Impact of Business Development Improvements around Nautical Tourism*, European Commission, 2016.
- [4] Jugović, A.; Zubak, A.; Kovačić, M.: *Nautički turizam u Republici Hrvatskoj u funkciji razvoja destinacije*, Pomorski zbornik 47-48, str. 61-72, 2013.
- [5] Luković, T.: *Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje*, Ekonomski pregled, 58 (11) str. 689-708, 2007.
- [6] Luković, T.: *Nautički turizam – definicije i dileme*, Naše more, 54 (1-2), str. 22-31, 2007.
- [7] Luković, T.; Bilić, M.: *Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj i strategija lokalnoga razvoja*, Naše more, 54 (3-4), str. 114-122, 2007.
- [8] Marine u Hrvatskoj, URL: <https://chartercroatia.net/hr/marine-hrvatska/>, (1.8.2021)
- [9] Marina Kaštela, URL: <https://www.marina-kastela.hr/>, (2.8.2021)
- [10] Matić, I.; Pavić, I.; Mateljak, T.: *Menadžment: priručnik za nastavu*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009.
- [11] Marušić, E; Ukić, H.: *Kadroviranje: Kadrovi u marini / organizaciji*, Pomorski fakultet u Splitu, Split, 2020.
- [12] Nautički turizam: Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2020. Br. 4.3.4, URL: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-04\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-04_01_2020.htm), (29.7.2021)
- [13] Narodne novine: *Pravilnik o kategorizaciji luka nautičkog turizma i razvrstavanju drugih objekata za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata*, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 2374, 2019.
- [14] Vršić M.; Buntak K.; Sesar V.: *Analiza i oblikovanje radnog mjesta*, Tehnički glasnik, Vol. 7. Br. 3, 2013, str. 311-315

## POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1: Glavne aktivnosti u nautičkom turizmu [3] .....	6
Slika 2: ACI marina Split [8] .....	9
Slika 3: Temeljni ciljevi kadroviranja [1] .....	15
Slika 4: Podfunkcije kadroviranja [1] .....	17
Slika 5: Osnovni model sustavnog planiranja kadrova [1].....	18
Slika 6: Osnovne faze procesa obuke kandidata [1].....	20
Slika 7: Pozicija Marine Kaštela [9].....	26
Slika 8: Marina Kaštela [9] .....	27