SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA I LJUDSKIH RESURSA TURISTIČKOM UGOSTITELJSKOM POSLOVANJU S IZRAŽENOM SEZONSKOM KOMPONENTOM

Batinić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:786336

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U TURISTIČKOM I UGOSTITELJSKOM POSLOVANJU S IZRAŽENOM SEZONSKOM KOMPONENTOM

Mentor:
Doc. dr. sc. Ivana Tadić

Studentica:
Ivana Batinić
br. indeksa: 2112299

U Splitu, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Problem i predmet istraživanja 1
1.2. Ciljevi rada 4
1.3. Hipoteze rada 4
1.4. Metodologija rada 5
1.5. Struktura rada 6

2. RAZVOJ I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA 7
2.1. Koncepcija menadžmenta ljudskih resursa 8
2.1.1. Predviđanje potreba za kadrovima 18
2.1.2. Pribavljanje i selekcija kadrova 20
2.1.3. Motiviranje i nagrađivanje kadrova 23
2.1.4. Obrazovanje i razvoj kadrova 25
2.2. Strateški menadžment ljudskih resursa 27

3. SEZONSKE POTREBE ZA RADNICIMA I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA 30
3.1. Poslodavci u turizmu i ugostiteljstvu sa izraženom sezonskom komponentom 33
3.2. Hrvatsko tržište sezonskih radnika u turizmu: stanje i perspektiva 35
3.3. Uređenje radnih odnosa u ugostiteljstvu i turizmu 41
3.4. Menadžment ljudskih resursa u hotelima i restoranima 43

4. ISTRAŽIVANJE SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U TURISTIČKIM I UGOSTITELJSKIM SUBJEKTIMA SA IZRAŽENIM SEZONSKIM POSLOVANJEM 49
4.1. Opis istraživanja 49
4.2. Ograničenja istraživanja 50
4.3. Obilježja uzorka 51
4.4. Rezultati istraživanja 52
4.4.1. Prva hipoteza rada 61
4.4.2. Druga hipoteza rada 64
4.4.3. Treća hipoteza rada 69

4.4.4. Četvrta hipoteza rada 72
4.5. Sinteza nalaza i kritički osvrt 74

5. ZAKLJUČAK 76
Sažetak 80
Abrstract 81
Literatura 82
Popis tablica 86
Popis slika 87
Popis grafikona 88
Anketni upitnik 89

1. UVOD

U publikaciji Mjesečni statistički bilten Hrvatskog zavoda za zapošljavanje[1] objavljen je podatak da je u travnju 2016. godine u evidenciji Zavoda bilo 211.030 nezaposlenih osoba (na razini Republike Hrvatske), a istog mjeseca je u evidenciji bilo 25.392 slobodnih radnih mjesta. Od toga je u travnju 2016. bilo 26.678 nezaposlenih sa znanjima i osposobljenošću za obavljanje poslova u djelatnostima pružanja usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane, a za iste poslove u sustavu Hrvatskog zavoda za zapošljavanje bilo je evidentirano 3.619 slobodnih radnih mjesta.

Interesantno je uočiti da broj nezaposlenih radnika premašuje ponudu za poslovima i do sedam puta, a da je, s druge strane, evidentan izostanak uspješnog zapošljavanja (otežano zapošljavanje) u turističkoj sezoni 2016. godine.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Pripremanje turističke sezone 2016. godine u medijima je popraćeno osvrtima i komentarima o tome da je ugostiteljima i hotelijerima na Jadranu sve teže popuniti radna mjesta tijekom ljetne turističke sezone.[2] Prateći aktualno stanje, ista je pojava evidentna i početkom 2017. godine. Prema procjenama Sindikata Istre, Kvarnera i Dalmacije (SIKD), u turističkoj sezoni se svake godine zaposli oko 22.000 osoba iz kontinentalne Hrvatske, a broj potrebnih sezonskih radnika svake godine je u porastu.

Stanje i dinamika na tržištu rada na nacionalnoj razini te na razini EU, potiče na izučavanje pojava otežanog zapošljavanja. Međutim, u tim istraživanjima težište je na statističkoj obradi kvantitativnih podataka, bez da se objasne uzroci evidentnih posljedica.

Pitanje je: gdje se tu krije problem i kako ga je moguće riješiti?

Godine 2014. autorice Rešetar Mateja i Čeh Časni Anita objavile su dokument "Prognoziranje razine zaposlenosti u sektoru turističkog smještaja za odabrane zemlje EU

---

[1] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2016.), Mjesečni statistički bilten, god. XXIX, str. 18., http://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat_bilten_04_2016.pdf (22.06.2016.)

[2] Primjerice: Vuković, V. (2016.), Gazde u šoku: Sezonci nas ucjenjuju i traže veće plaće!, Slobodna Dalmacija, 18.05.2016., http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/312879/gazde-u-soku-sezonci-nas-ucjenjuju-i-traze-vece-place (26.05.2016.)

modelima izglađivanja."[3] Podatke za EU-27 iz Eurostat baze podataka za razdoblje od 2007. do 2013. godine podvrgle su statističkoj analizi i dobile rezultate koji ukazuju da se udio mlade radne snage u turizmu i ugostiteljstvu u zemljama EU-27 smanjuje, dok se udio zaposlenih koji pripadaju dobnoj skupini od 45 godina i više, povećava.[4] Promatrajući podatke o zaposlenosti u ugostiteljstvu i turizmu na području Republike Hrvatske za razdoblje od 2007. do 2013. godine, također je zabilježeno smanjenje broja zaposlenih za sve dobne skupine, osim za osobe u dobi od 55 godina i više.[5]

Čavlek i suradnici[6] ističu da je otežano zapošljavanje posljedica brojnih gospodarskih (tranzicijskih) problema jer je u tom razdoblju veliki broj radno aktivnoga stanovništva ostao bez posla. Zbog svoje dobi, te osobe više nisu mogle kvalitetno obavljati svoje poslove, pa su tražili zaposlenje u radno intenzivnim djelatnostima (poput onih u turizmu).

Ukoliko iz kontingenta potencijalno raspoložive radne snage u sezonskom ugostiteljstvu i turizmu izdvojimo kategoriju mladih, valja navesti istraživanje autorica Bilić Nikoline i Marijane Jućić "Nezaposlenost mladih – ekonomski, politički i socijalni problem s dalekosežnim posljedicama za cjelokupno društvo"[7]. Autorice analiziraju podatke o zemljama članicama EU i stopama nezaposlenosti, pa zaključuju da je trećina nezaposlenih osoba mlađa populacija koja zemljama EU, pa tako i Republici Hrvatskoj, predstavlja neiskorišten ljudski potencijal. Otežano zapošljavanje je prepoznato u neskladu ponude i potražnje na tržištu rada. Problem se nastoji riješiti upućivanjem mladih i radno sposobnih u programe prekvalifikacije, odnosno u obrazovne sustave (dok se istodobno produžuje životni radni vijek i kasniji odlazak u mirovinu).

Hrvatski zavod za zapošljavanje u pojedinim svojim ispostavama povremeno provodi anketiranje sezonskih radnika kako bi ocijenio stupanj zadovoljstva sezonskih radnika i

---

[3] Rešetar, M., Čeh Časni, A. (2014.), Prognoziranje razine zaposlenosti u sektoru turističkog smještaja za odabrane zemlje EU modelima izglađivanja, Zbornik ekonomskog fakulteta Zagreb, Vol. 12., No. 1., str. 39-54.

[4] Rešetar, M., Čeh Časni, A. (2014.), Prognoziranje razine zaposlenosti u sektoru turističkog smještaja za odabrane zemlje EU modelima izglađivanja, op.cit., str. 42.

[5] Isto, str. 43.

[6] Čavlek, N., Bartuloci, M., Prebežec, D., Kesar, O. i suradnici, (2011.) Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, zagreb, str. 272.

[7] Bilić, N., Jukić, M. (2014.), Nezaposlenost mladih – ekonomski, politički i socijalni problem s dalekosežnim posljedicama za cjelokupno društvo, Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J. J. strossmayera u Osijeku, Vol 30., No. 2., str. 485-505.

njihovu motivaciju za ponovno uključivanje u sezonski posao sljedeće turističke sezone.[8] Analiza zadovoljstva sezonskih radnika s područja Brodsko-posavske županije (N=255) nakon sezone 2013. ukazuje da je 67,5% ispitanika odgovorilo da ponovno želi raditi kod istog poslodavca tijekom sezone, njih 28,6% ne želi raditi kod istog poslodavca. Ukupna prosječna ocjena zadovoljstva radnika bila je 3,8 u rasponu od 1 (nezadovoljavajuće) do 5 (odlično).

Anketa sezonskih radnika u turizmu 2015., provedena od Zavoda za zapošljavanje Područni ured Karlovac, daje uvid u istraživanje sezonskog turizma sa aspekta zadovoljstva poslodavca i zadovoljstva posloprimca u sezonskom zapošljavanju. Rezultati upućuju na nepoklapanje očekivanih i isporučenih znanja, odnosno izostanak određenih (poželjnih) stručnosti u obavljanju poslova u djelatnostima pružanja usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Riječ je o spektru specifičnih zadataka i poslova na kojima (sa stajališta poslodavca) izostaju očekivane poželjne osobine zaposlenika, ili znanja i sposobnosti.[9]

U skladu sa uvodnim razmatranjem, detektiran je **problem** otežanog popunjavanja sezonskih radnih mjesta u ugostiteljskoj i hotelijerskoj djelatnosti na području Dalmacije, Istre i Kvarnera. Ukoliko problem sagledamo sa aspekta turizma i nacionalne bilance, u raspravu se može uključiti i dalekosežne posljedice za turizam i pozicioniranje Hrvatske na turističkom tržištu, pa je problem makroekonomski, a ne samo na razini pojedine organizacije i/ili turističkog proizvoda (outputa) u pojedinoj destinaciji. Posebnost turizma jest da se (turistička) usluga isporučuje u vremenu i u mjestu (njezine) konzumacije/potrošnje, a glavni čimbenik te interakcije jesu kadrovi zaposleni u ugostiteljstvu, odnosno u hotelijerstvu.

Uzroci otežanog zapošljavanja sezonskih radnika u turizmu mogu biti različiti: nedostatak radnika, neusklađenosti ponude rada u odnosu na potražnju za kadrovima, visina kompenzacija, uvjeti rada, i slično.

---

[8] Hrvatski zavod za zapošljavanje, (2013.), Analiza ankete zadovoljstva sezonskih radnika s područja Brodsko-posavske županije u 2013. godini., Područni ured Slavonski Brod, http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SL_Brod_Analiza_ankete_sezonskih_radnika_2013.pdf (29.05.2016.)

[9] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2015.), Anketa sezonskih radnika u turizmu 2015., Područni ured Karlovac, http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Anketa_sezonskih_radnika_2015.pdf (10.06.2016.).

U ovom radu težište je na subjektima koji sa tržišta rada povlače sezonske radnike za rad u turizmu i ugostiteljstvu. **Predmet** istraživanja jesu specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi istraživanja u ovom diplomskom radu su:

1. objasniti koncept, svrhu, specifičnosti i funkcije menadžmenta ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu,
2. istražiti dinamiku i strukturu zapošljavanja sezonskih radnika na području Republike Hrvatske,
3. detektirati tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa u hotelima i restoranima sa izraženom sezonskom komponentom poslovanja na području Dalmacije.

1.3. Hipoteze rada

U skladu s predmetom i ciljevima istraživanja, definirane su **radne hipoteze**:

H1: Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima je povezano s pravovremenim popunjavanjem sezonskih radnih mjesta.

Prva hipoteza je da organizacija (hotel ili restoran), sa cjelogodišnjim ili sezonskim poslovanjem, na temelju operativnog planiranja predviđa potrebe za sezonskim radnicima (kadrovima). Predvidljivost sezone i potreba za sezonskim kadrovima je povoljno okruženje da organizacija tehnikama i metodama menadžmenta ljudskih resursa utječe na zadovoljstvo sezonskog radnika/radnice, te postigne ponovno zapošljavanje istog sezonskog radnika ili radnice u narednom ciklusu.

H2: Materijalne kompenzacije su povezane s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika.

Druga hipoteza je da organizacija (hotel ili restoran), sa cjelogodišnjim ili sezonskim poslovanjem, na temelju operativnog planiranja predviđa troškove materijalnih i nematerijalnih kompenzacija sezonskim radnicima (kadrovima). Predvidljivost sezone je povoljno okruženje da organizacija tehnikama i metodama menadžmenta ljudskih resursa

utječe na zadovoljstvo sezonskog radnika, te postigne ponovno zapošljavanje istog sezonskog radnika ili radnice u narednom ciklusu.

H3: Osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika je povezano s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika.

Treća hipoteza je da organizacija (hotel ili restoran), sa cjelogodišnjim ili sezonskim radom, na temelju taktičkog planiranja predviđa osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika (kadrova). Predvidljivost sezone i poslovna strategija subjekta je polazište da organizacija ciljano tehnikama i metodama menadžmenta ljudskih resursa usmjerava sezonske kadrove na razvoj i osposobljavanje te na taj način kreira organizacijsku kulturu i klimu privlačnu sezoncima.

H4: Izostanak sistematičnog upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom, otežava zapošljavanje sezonskih djelatnika.

Četvrta hipoteza je da organizacija (hotel ili restoran), sa cjelogodišnjim ili sezonskim poslovanjem, bez sistematičnog upravljanja ljudskim resursima kreira krizu zapošljavanja sezonskih radnika.

1.4. Metodologija rada

Metode rada izabrane su u skladu sa zadatkom i ciljevima rada:

- istraživanje za stolom (eng. *desk research*) kod sistematizacije teorije iz područja menadžmenta ljudskih resursa; sistematizacije nalaza relevantnih istraživanja i pravnih regulativa iz radnog prava za turističke i ugostiteljske djelatnike;
- analiza je korištena prilikom raščlambe sadržaja i definiranje ključnih momenata s ciljem postavljanja okvira značenja i određenja relevantnih pojmova;
- indukcija i dedukcija su korištene kod zaključivanja od pojedinačnog ka općem i od općeg prema pojedinačnom;
- povijesna metoda je korištena za detektiranje pojava na tržištu sezonskog rada;
- sinteza je korištena sa svrhom rezimiranja istoznačnih elemenata te sažimanja kroz spoznaju i zaključak.

Od posebnih metoda korišteno je terensko istraživanje – anketiranje, te statističko-matematičke metode.

1.5. Struktura rada

Izabrana tema je obrađena i izložena kroz ukupno pet dijelova.

U prvom dijelu rada definiran je problem, predmet, ciljevi, hipoteze i metodologija rada, te kratak pregled sadržaja pojedinog dijela rada.

U drugom dijelu rada naveden je teorijski okvir područja i praktična primjena menadžmenta ljudskih resursa u sustavu radne organizacije.

U trećem dijelu rada obrađena je problematika sezonskog zapošljavanja u ljetnom turizmu u Hrvatskoj, kao i noviteti u tom području koji utječu na funkciju poslodavca u upravljanju ljudskim resursima.

U četvrtom dijelu rada prikazan je nalaz anketiranja poslodavaca u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s ciljem detektiranja tehnika i metoda menadžmenta ljudskih resursa u poslovima vezanim uz sezonske radnike.

U petom dijelu rada navedeni su najvažniji nalazi, osvrt na postavljene hipoteze rada te preporuke za daljnja istraživanja.

2. RAZVOJ I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.[10] Menadžment ljudskih resursa[11] usko je povezan s teorijom organizacije. Sikavica pojašnjava da „organizacije toliko zaokupljaju naš život da se, s pravom, može reći kako svijet u kojem živimo je svijet organizacija. Upravo zbog toga organizacije i proces organiziranja važni su za suvremenog čovjeka. Danas svatko, u pravilu, pripada većem broju različitih organizacija. Svaki je čovjek dio obitelji, kao najuže organizacije zajedničkoga života, ali pripada i organizaciji u kojoj je zaposlen, pa užoj i široj zajednici u kojoj živi te cjelokupnome društvu. Dodaju li se tome i ostale aktivnosti vezane za učenje, hobije, druženje i slično, povećava se broj organizacija u kojima ljudi sudjeluju. Da bi uspjeli obaviti sve zadaće u različitim organizacijama, ljudi moraju biti dobro organizirani."[12]

U poimanju organizacije, razlikuje se organizacija u užem i širem smislu. Organizacija u širem smislu je svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva.

Schermerhorn[13] terminom upravljanje ljudskim resursima (engl. *human resources management*) opisuje širok spektar aktivnosti radi ekipiranja organizacije sposobnim radnicima i brigu da se njihov radni potencijal posve iskoristi. Ekipiranje i zapošljavanje proces je popunjavanja radnih mjesta nadarenim ljudima.[14] Organizaciju se može promatrati kao stanje i/ili kao proces. Kao stanje organizacija pokazuje postojeću situaciju, a kao proces promjenu određenog organizacijskog stanja. U današnje vrijeme promjena je stalni pratitelj organizacije: globalizacija mijenja tržišta i okolinu u kojoj djeluje i način na koji funkcionira, informacijska tehnologija redefinira tradicionalne poslovne modele s

---

[10] Goić, S. (1998.) Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split.

[11] U radu će se povremeno koristiti naziv „potencijali", a povremeno „resursi", ovisno o izvoru na kojeg se poziva. Potencijal i resurs mogu imati isto ili vrlo različito značenje. Više u Marčetić, G. (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Doktorska disertacija, Zagreb, str. 67.

[12] Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 3.

[13] Schermerhorn, J. R. (1996.), Management and Organizational Behaviour, John Wiley and Sons, New York, str. 250.

[14] Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 524.

promjenom načina rada, dok upravljanje inovacijama ubrzava utjecaj globalizacije i informacijske tehnologije na organizacije.

Promjene u okolini zadatka i promjene u organizaciji su intenzivne, pa je i zahtjev upravljanjem ljudskim resursima u posljednjih nekoliko desetljeća postao prioritet.

2.1. Koncepcija menadžmenta ljudskih resursa

Dio autora smatra da se organizacija bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima, dok drugi smatraju da se organizacija bavi skladnim povezivanjem ljudi i sredstava. Općenito gledajući, svaka organizacija ima sljedeće karakteristike: [15]

- organizacija je stara koliko i ljudsko društvo – to je jedna od najstarijih aktivnosti,
- čovjek se koristi organizacijom, pripada organizaciji i oblikuje organizaciju,
- obilježja svake organizacije su ciljevi i zadaci,
- organizacija nastaje strukturiranjem prirodnog, tehničkog, ekonomskog i organizacijskog sustava,
- organizacija se sastoji od četiri temeljne komponente: strukture, tehnologije, ljudi i zadatka.

Koncepcija menadžmenta ljudskih resursa, proizlazi iz upravljanja promjenama u organizaciji. Organizacije mogu mijenjati svoju svrhu, pa je ljudima potrebno objasniti ili definirati zadaće (misiju) i ciljeve organizacije. Da bi se ostvarili ciljevi organizacije, neophodno je ljudima ukazati na ostvarivanje zacrtanih ili izmijenjenih rezultata koji se žele postići. Da bi se ostvarila strategija, neophodno je kreirati, i u organizacijsku kulturu ugraditi, svijest o strateškim i operativnim planovima. Također i promjena tehnologije utječe na promjenu radnog ambijenta i tijekova rada, pa se radno okruženje i zadaci mijenjaju u odnosu na prijašnju koncepciju. Organizacija se mijenja i promjenom ljudi u organizaciji. Sveukupno usmjerenje organizacije ovisi o regrutiranju, odabiru ljudi, zapošljavanju te poboljšanju kroz obuke i razvoj ljudskih potencijala. Također organizacija treba imati određene konstante oblikovane kroz vrijednosti i uvjerenja, što je odraz kulture unutar organizacije.

Da bi se pobliže pojasnila koncepcija menadžmenta ljudskih resursa[16], organizaciju valja promatrati kao kolektiv koji ostvaruje svrhu i ciljeve. Kolektiv ljudi (različitih pojedinaca)

---

[15] Dulčić, Ž. (1999.), Organizacija poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 3.

zajednički djeluje na način da svatko preuzima određene zadaće (poslove, zaduženja)[17], a raspodjela rezultata ima materijalne i nematerijalne učinke za zaposlenike.[18] Motivacija za rad, za učenje i napredovanje, za posvećenost poslu, za doprinos i dugoročnost u kolektivu, postiže se zahvaljujući dobrom upravljanju ljudskim resursima. Upravljanje organizacijom i upravljanje ljudskim resursima je usko povezano. Ljudi su živi dio organizacije, i čine organizaciju živom i sposobnom da se mijenja i prilagođava. To je organiziran rad, pa su i zakonitosti organizacije pretpostavka za razumijevanje koncepcije menadžmenta ljudskih resursa.[19]

Sklonost da se ljude imenuje resursima, potencijalom ili kapitalom, ne može biti etično iz perspektive pripadnika iste vrste (ljudske vrste). Promatranje drugoga čovjeka kao resursa, kao potencijala ili kao kapitala, i promatrača dovodi na istu razinu, iako je u suštini promišljanja uspostava kvalitetnih i produktivnih odnosa među ljudima da se postignu ciljevi organizacije, ili još konkretnije – ciljevi vlasnika (poduzetnika). Ovisno iz kojeg kuta se promatra, konotacije mogu biti različite. Također u raspravu valja uvesti i odgovornost (neovisno kome), jer u organiziranom djelovanju postoji element delegiranja, a samim time i preuzimanje obaveza da se nešto učini i za to se stječu određena prava (materijalna i nematerijalna). Pogledajmo, dakle, kako organizacija funkcionira, odnosno koji su njezini izvori i ciljevi, te kakve relacije nastaju između čovjeka i organizirane grupe (organizacije).[20]

Čovjek se počeo baviti organizacijom zbog korisnog djelovanja. Čovjek vrlo teško može živjeti sam za sebe, izoliran od drugih, stoga je i potreba za socijalnim kontaktima i druženjem s drugim ljudima, nerijetko zaokupljena i nekim svrhovitim i ciljanim aktivnostima, jer na taj način čovjek podmiruje svoje kulturne, športske, egzistencijalne i druge potrebe.[21]

---

[16] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, str. 22.

[17] Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 56.

[18] Varga, M. (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 1., No. 1., str. 152-169.

[19] Više u: Certo, S.C., Certo, S.T. (2008.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb, str. 228.

[20] Isto.

[21] Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 3.

Načela organizacije (organiziranog djelovanja ljudi) zaokupljaju pažnju mnogih teoretičara iz različitih disciplina. Zajedničko je da svaka organizacija priklanja podjeli rada i specijalizaciji, povezivanju činitelja proizvodnje, koordinaciji i dobrovoljnosti. Načelo podjele rada i specijalizacije jedno je od najvažnijih načela, jer se na taj način postiže efikasnost. Specijalizacija omogućava raščlanjivanje zadataka sve do elementarnih dijelova (radnih mjesta). Međutim, mehanička primjena ovog načela, dugoročno neće dati najbolje rezultate fizičkom i duhovnom stanju radnika. Načela povezivanja činitelja proizvodnje obuhvaća radnje kojima se kontinuirano vrši usklađivanje. Načelom koordinacije uspostavljaju se određene veze i odnosi između i unutar činitelja proizvodnje. Da bi se zadaci uspješno izvršavali i postigli očekivani rezultati, potrebno je koordinirati rad svih ljudi u organizaciji. Načelo dobrovoljnog uključivanja osigurava kvalitetu međuljudskih odnosa i motivacije za rad. Ipak, rezultati i očekivanja nerijetko se razilaze, a uzrok tome je slaba podudarnost interesa svih zaposlenih i kolektiva u cjelini (poduzeća).[22]

Organizaciju valja sagledati kao cjelinu interne (unutarnje) okoline koja je u interakciji sa eksternom (vanjskom) okolinom. Elementi koji grade unutarnju okolinu podrazumijevaju organizacijsku strukturu poduzeća, ciljeve, tehnologiju i zadatke, kadrove, životni ciklus poduzeća, proizvode i usluge, te lokaciju. Pojedini element organizaciji daje određeno svojstvo (obilježja, karakteristike). Ciljevi predstavljaju najvažnije obilježje svake organizacije. Važnost ciljeva ogleda se u tome da se njima određuje budućnost organizacije. Pri određivanju ciljeva, potrebno je imati u vidu hijerarhiju i odnos među dijelovima i cjeline, pa ciljevi dijelova moraju biti u funkciji ostvarivanja ciljeva cjeline. Glavni cilj organizacije često se naziva misija. Misija ili svrha je razlog postojanja poduzeća. Za razliku od ciljeva kojima se definira „što" organizacija želi postići, strategija odgovara na pitanje „kako" će organizacija postići zacrtane ciljeve. Ako organizacija ima više ciljeva, koristit će različite strategije da ih ostvari.[23]

Unutarnja okolina organizacije umrežava ljude, predmete rada i informacije. Sa tog stajališta, organizacija se bavi zadacima vezanim uz ljude, zadacima vezanim uz stvari i zadacima vezanim uz informacije. Zadaci organizacije (kako ukupni tako i pojedinačni zadaci) ostvaruju se različitim tehnologijama. Tehnologija je čimbenik oblikovanja

---

[22] Prema: Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. 2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, op.cit., str. 27.

[23] Prema: Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 826.

organizacijske strukture. Tehnologiju se može promatrati kao strojeve, ali i kao način na koji se nešto radi, pa tehnologija može biti proizvodna i/ili uslužna. Razlika je da se proizvodnja usluge izvršava u trenutku konzumiranja (liječnik i pacijent), a proizvodna tehnologija može proizvesti dobra (stol, kompjuter) koja se mogu transportirati, skladištiti i prodavati na mjestu različitom od njihove proizvodnje.[24]

Veličina[25] također utječe na strukturu organizacije. Veličina je apstraktan pojam, dok se ne utvrde kriteriji i mjere. Veličina organizacije najčešće se određuje prema broju ljudi koji ju čine, a nerijetko se kao kriterij uzima i vrijednost imovine koju organizacija raspolaže ili se promatra vrijednost (financijska) koju organizacija ostvaruje u interakciji s tržištem (prihodi od prodaje). Može se promatrati i kroz udio na tržištu ili kroz neki drugi (usporedivi) kriterij.

Sa stajališta ljudskih resursa, struktura organizacije će biti različita ukoliko se umrežava rad stotinu ili tisuću ljudi u odnosu na grupu od troje ljudi koji zajednički nešto rade. Djelatnost može biti ista, ali je podjela poslova višeg ili nižeg stupnja, što podrazumijeva da će u velikom kolektivu biti tražena znanja uske specijalizacije i različitih profila, a u malim timovima polivalentnost zaposlenika. U velikoj organizaciji potrebno je uvoditi pravila i procedure, da bi se moglo dobiti željeni rezultati rada.

Organizaciju se može promatrati i kroz kriterij starosti.[26] U ovome se ne misli na kronološku starost, već na faze koje su specifične za organizaciju od njezinog nastajanja, razvoja, rasta i zrelosti, a potom ili propadanja ili mijenjanja (zaokreta). Starost organizacije prepoznaje se prema obilježjima koje ima, krize kroz koje prolazi i probleme s kojima se susreće na putu svojega internog razvoja. Upravljanje ljudskim potencijalima na početku nastanka organizacije, tijekom razvoja organizacije, rasta ili zrelosti, je različito. Organizacija koja „stari" (dozrijeva), ona treba svježih ideja, inovacije i energiju kadrova koja će organizaciji dati novi zamah, a to je pomladak. U kolektivu koji se ne obnavlja, i ideje će zastarjeti, a samim time će i konkurentnost organizacije biti manja, pa

---

[24] Isto, str. 830.

[25] Veličina organizacije definirana je u sklopu Zakona o računovodstvu, gdje se poduzeća dijele na mikro, mala, srednje velika i velika poduzeća, ovisno o broju zaposlenih, vrijednosti aktive i ostvarenog godišnjeg prihoda. Zakon o računovodstvu, Narodne novine 7/15., 134/15., 120/16., članak 5.

[26] Više o starosti poduzeća u Bašić, M. (2016.) Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika brzine internacionalizacije poduzeća, Proceedings oft he Faculty of Economics and Business in Zagreb, Vol. 14., No. 2., str. 1-18.

se i ciljevi takve organizacije neće ispunjavati na održiv i ekonomičan način. U organizaciji koja je tek nastala, najčešće ne postoji podjela poslova niti postoji formalno vodstvo. U kasnijim fazama razvoja organizacije, delegiranjem se uspostavljaju novi odnosi među ljudima u organizaciji i njihove odgovornosti, a ulaze i novi ljudi (kadrovi), ovisno o potrebama predviđenim za razvoj poslovanja. Interakcije među ljudima, u prijelaznim fazama razvoja organizacije, mogu biti začetnici kriza, upravo zbog razloga što se gubi prethodno uspostavljena ravnoteža, a kreira se nova. Promjene su neizostavno obilježje organizacije, stoga je i upravljanje ljudskim resursima dinamično područje menadžmenta koje se nameće samo po sebi.

Valja istaknuti da i sami ljudi utječu na oblikovanje organizacijske strukture, jer unose znanja i sposobnosti. Osim toga ljudi oblikuju i neformalnu organizaciju koja ponekad može biti od veće važnosti od formalne. Prevladavajuća kultura, stavovi, vjerovanja, ali i potrebe zaposlenih, mogu imati utjecaj na organizacijsku strukturu, na vodstvo unutar organizacije i učinkovitost organizacije u cjelini.[27]

Na organizacijsku strukturu utječe proizvodni i uslužni program. Proizvod ili usluga, ili usluga s elementima proizvodnje (npr. hotel koji prodaje uslugu smještaja i gostima nudi usluge restorana) utječe na organizaciju poslovanja i na podjelu poslova među zaposlenicima na način koji najbolje udovoljava očekivanjima kupaca (korisnika, potrošača usluge), ali i zaposlenima.[28]

I lokacija je bitan čimbenik za organizirano djelovanje. Lokacija je najčešće i najpostojaniji element[29], dok se svi drugi elementi mogu prilagođavati. Ipak, to ne znači da je lokacija nepromjenjiva, jer mnoge su tvrtke napustile lokaciju na kojoj su poslovale i krenule na bolje lokacije (zbog manjih troškova, dostupnosti tržištu rada, poreznim olakšicama, ekološkim zahtjevima, potrebama za povećanim kapacitetima, i drugo).

Unutarnji čimbenici su pod kontrolom organizacije. No organizacija nije odvojena od okoline. Iz okoline posuđuje sve svoje elemente: ljude, energiju, materijale, prirodne resurse i slično, pa na ove čimbenike organizacija može tek djelomično utjecati, a na neke uopće ne može utjecati i mora se prilagođavati. Primjer su institucionalni uvjeti (društveni,

---

[27] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, op.cit., str. 27.

[28] Riječ je o organizacijama koje su razvijene u svojoj strukturi.

[29] Sikavica, P. (2011.), Organizacija, op.cit., str. 273.

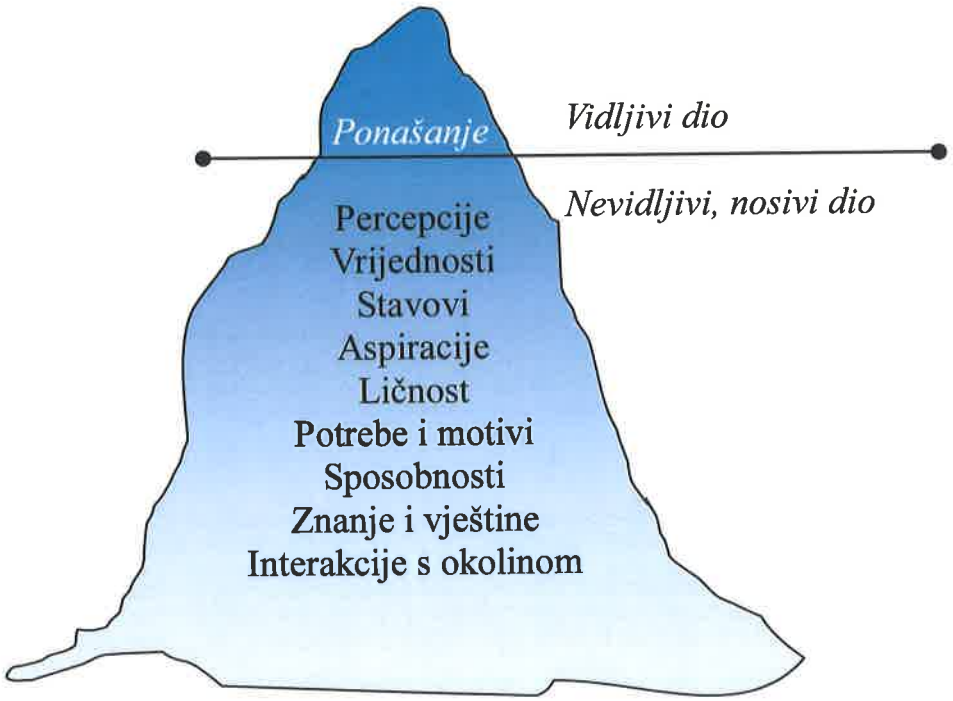
kulturološki, politički, pravni), procesi integracije, tržište, konkurencija, dobavljači, ekološki standardi poslovanja i drugi.

U širem kontekstu (vanjska okolina organizacije) te u užem kontekstu (unutarnja okolina organizacije) promatra se uspješnost ispunjenja svrhe organiziranog rada kojeg stvaraju ljudi usklađenim djelovanjem, ili bi se moglo reći – ponašanjem.[30] Ukoliko se ljudi prema organizaciji i unutar organizacije ponašaju na poželjan način (u odnosu na postavljene ciljeve, na korištene resurse, druge zaposlene, prema kupcima, prema radnom vremenu, prema podređenima, prema nadređenima...) to je rezultat upravljanja organizacijom i upravljanja ljudskim resursima, pa se dobiva kolektiv koji je organiziran i produktivan. Iz vida se ne smije ispustiti i pojedinac, osoba, čovjek, koji u organizaciju pristupa zbog vlastitih očekivanja.

Uspješan (kvalitetan) menadžment ljudskih potencijala u obzir uzima pojedinca i njegove ekspresije, percepcije, vrijednosti, stavove, aspiracije, ličnosti i drugo, jer organizacija treba poštivati integritet pojedinca, ali istodobno graditi i očuvati identitet organizacije. Kompleksnost zadatka kod upravljanja ljudskim resursima ne odnosi se samo na propitivanje uspješnog rasporeda pravih ljudi na pravo mjesto, već i na njihovu međusobnu interakciju koja bi trebala biti pozitivna, poticajna, čak i natjecateljska ili suradnička, sve ovisno o izboru najboljeg pristupa upravljanju ljudskim resursima. No da bi se iz vida na čas uklonilo apstraktno značenje pojma „resurs", čovjek je u svojoj suštini kompleksan i stvaran, a u interakciji s drugim ljudima u kolektivu postiže sinkronizaciju i nastoji se prilagoditi grupi, ili bolje rečeno – prevladavajućoj kulturi.

Ilustracija složenosti ljudi kao poslovnog resursa prikazuje Slika 1.

[30] Bahtijarević – Šiber, F. (2014.), Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 7.



Slika 1. Složenost ljudi kao poslovnog resursa

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (2014.), Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 7.

Prema Bahtijarević-Šiber, specifičnosti ljudskih potencijala kao resursa i kao ljudskih potencijala su:[31]

- jedinstvenost ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala;
- visoka ovisnost uspješnosti svih organizacijskih funkcija o menadžmentu ljudskih potencijala;
- dugoročnost ulaganja i odgođeni učinci;
- neograničena unutarnja sposobnost razvoja i samoobnovljivosti;
- specifičnost ulaganja;
- ekonomski učinci;
- djelatnost menadžmenta ljudskih potencijala ne podnosi funkcijski pristup;
- iznimna unutarnja različitost;
- autonoman resurs i
- primarna je menadžerska, a ne infrastrukturna funkcija.

[31] Isto, str. 7.

Ljudski resursi i ljudski potencijali su neodvojive dimenzije, mada u literaturi pronalazimo razlikovanje pojma „resurs" od pojma „potencijal". U oba slučaja riječ je o ljudima koji ulaskom u organizacijsku strukturu postaju njezin resurs, no istodobno preuzimaju određene zadaće i odgovornosti, pa se i razvijaju. Ljudski potencijali se promatraju kroz ukupnost talenata, vještina, znanja, koje ljudi donose u organizaciju. „Pojam menadžment ljudskih potencijala označava posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa i izučavanja odnosno specifičnu znanstvenu disciplinu koja se vrlo intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća, posebnu menadžersku funkciju u menadžmentu, specifičnu filozofiju menadžmenta koja vidi ljude kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebnu poslovnu aktivnost i funkciju unutar organizacija."[32]

Navedeno podrazumijeva da je menadžment ljudskih resursa i menadžment ljudskih potencijala jedinstven za svaku organizaciju te da osigurava stratešku i konkurentsku prednost koju konkurenti ne mogu kopirati. Menadžment ljudskih potencijala, kao niti jedna druga poslovna funkcija nema tako sveobuhvatan, integrativan i izravan utjecaj na sve aktivnosti i ponašanje organizacije. Ljudski potencijal je jedini resurs koji se uporabom ne troši nego raste. Da bi se to postiglo, potrebne su ekonomske i socijalne investicije i inovacije, promjena kulture, stila menadžmenta, odnosa i drugo. Zahtijeva raznolikost pristupa i načina upravljanja i onemogućuje jedno „najbolje rješenje".[33]

U operativnom smislu, menadžment ljudskih resursa podrazumijeva poslovnu funkciju koja objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihov izbor, obrazovanje i druge aktivnosti povezane s pribavljanjem i razvojem zaposlenih. U toj interakciji menadžeri su ljudska infrastruktura što povezuje ljude u organizaciju, a u formalnom obliku tu funkciju obnaša odjel ljudskih resursa u organizaciji. Zadaća je da se ostvaruje cjelovitost sustava i zadovoljstvo ljudi i ciljeva poduzeća. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje menadžmenta ljudskih potencijala, budući se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Stoga i menadžment mora dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura ovisi o tome koliko se kompleksan ili jednostavan sustav motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sustav temeljen na kolektivnim ili individualnim čimbenicima.[34]

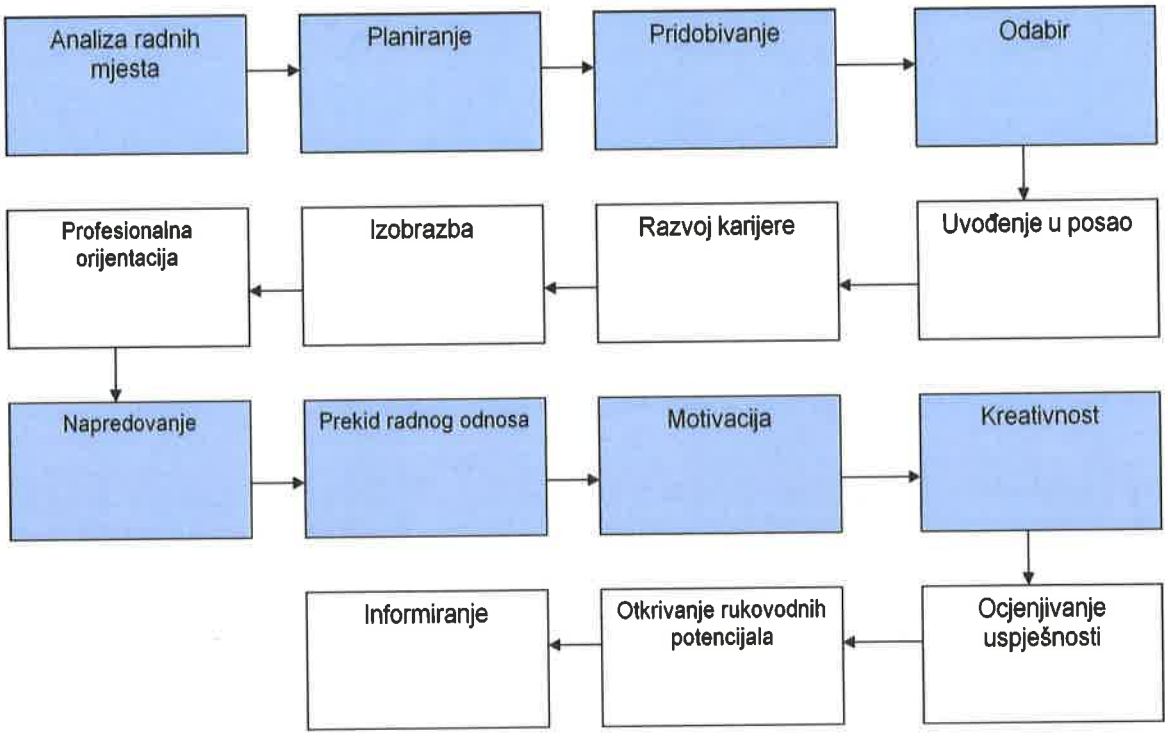
---

[32] Isto, str. 5.

[33] Isto, str. 7

[34] Isto, str. 5.

Menadžment ljudskih resursa je slijednik (prijašnje) kadrovske službe, koja je bila organizirana s ciljem vođenja evidencije o zaposlenicima, njihovim identifikacijskim podacima, informacijama o učincima za potrebe knjigovodstva (obračuna) plaća, i slične poslove. Ovako formirana služba je bila „udaljena" od stvarnih aktivnosti koje su dodjeljivane zaposlenicima. S vremenskim odmakom, ovakav način nije udovoljavao potrebama organizacije. Odjel ljudskih resursa proširuje aktivnosti i obuhvaća niz radnji kako je prikazano na slici 2.



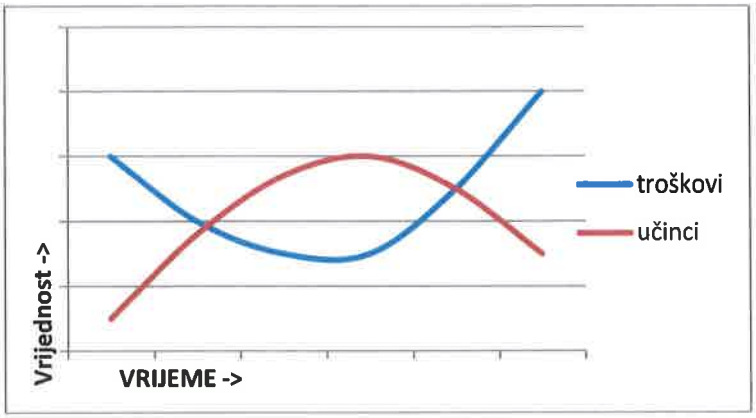
Slika 2. Obuhvat aktivnosti odjela ljudskih resursa

Izvor: Autorica, 2017.

Novi djelatnik, kada uđe u organizaciju, nije u stanju odmah dati svoj maksimum već prolazi kroz proces uvođenja u posao, obuku i upoznavanje radne okoline. U tom razdoblju novi zaposlenik uči o poslu, o radnom okruženju, o postupcima i procesima, ovisan je o mentorstvu, usklađuje se s organizacijskom kulturom, upoznaje pravila, procedure i ljude u kolektivu. Doprinos novog radnika u početku je nizak (u odnosu na zaposlenike koji su dulje vrijeme prisutni). S vremenom doprinos novog zaposlenika raste, ukoliko je pravilno provedeno uvođenje u posao i pružena je asistencija i vodstvo. Radni vijek zaposlenika, ukoliko se promatra kao krivulja učinaka i krivulja troškova, ukazuje da u organizaciji mora biti prisutno kontinuirano upravljanje ljudskim resursima, jer takav pristup omogućava da organizacija napreduje i da se razvija.

Na grafikonu 1. prikazan je ljudski radni vijek, sagledano kroz učinak i trošak zaposlenika.

Grafikon 1. Odnos troškova i učinaka zaposlenih tijekom radnoga vijeka čovjeka



Izvor: Obrada autorice, 2017.

Organizaciji je neophodno da se razdoblje ulaganja u zaposlene skraćuje te da se njihovo zdravlje i motivacije očuvaju i unaprjeđuju, jer se na taj način održava efikasnost i osigurava se da organizacija raspolaže upravo onim oblicima doprinosa ljudskoga rada kakav je potreban za razvoj organizacije u cjelini. To znači da će nakon određenog broja godina, učinkovitost radnika opadati, što zbog otežane prilagodbe novim načinima proizvodnje (usluživanja) i/ili tehnologije, ili zbog zdravstvenih problema. Također se u početku za novog radnika podrazumijeva da će griješiti, dok ne nauči efikasno i efektivno djelovati u radnom okruženju. Troškovi (gubici, škart, lomovi, propusti i drugi rezultati s negativnim učincima) su rezultat neznanja, zamora, ustaljenog načina rada, loše organizacije, uskih grla u procesima, nejasnih podjela poslova i odgovornosti, neupućenosti u rukovanje, zanemarivanja protokola, pa nastaju devijacije u kolektivu zbog apsentizma, bolovanja, pada motivacije i učinkovitosti.

Scenariji ishoda su mnogobrojni i svaka organizacija predvodi se rješavanjem prioritetnih potreba i problema u vezi kadrova. Takva su rješenja najčešće praktične prirode i kratkoročnog vidika. Da bi se shvatila potreba dugoročnog plana upravljanja ljudskim potencijalima i dugoročnog sagledavanja radnog vijeka zaposlenih, u nastavku je pojašnjenje i opis zadaća upravljanja ljudskim resursima. One zahvaćaju četiri aktivnosti: predviđanje potreba za kadrovima, pribavljanje i selekciju kadrova, motiviranje i nagrađivanje kadrova te obrazovanje kadrova.[35] Razumijevanje ovih komponenti menadžmenta ljudskih resursa omogućava da u poslovima s izraženom sezonskom

[35] Isto, str. 35.

komponentom kolektiv uspješno djeluje unatoč visokoj razini promjena u svakodnevnom i intenzivnom poslovanju, kao i pritiscima apsentizma, što je svojstveno sezonskom radu.

2.1.1. Predviđanje potreba za kadrovima

Predviđanje potreba za kadrovima je rezultat dugoročnog planiranja poslovanja. Poznavanjem dugoročnih ciljeva organizacije, moguće je oblikovati organizacijsku izjavu vizije i misije, kao predvodnicu vrednota i svrhe cjeline. Ovako općenit pristup neophodan je da se organizacija identificira sa svojim postojanjem i ulogom. Tek postizanjem jasne ideje oko pitanja čemu organizacija teži i koju svrhu ispunjava, može se pristupiti kreiranju logički grupiranih aktivnosti koje su u međusobnom podržavajućem odnosu (prodaja, nabava, marketing, održavanje...), ili će biti usvojena drugačija struktura koja udovoljava profitnim centrima (recepcija, bar, restoran).

U svakom slučaju, planiranje podrazumijeva umrežavanje resursa na relaciji rad i oprema te predmeti rada.[36] U svakom pojedinom kontekstu valja predvidjeti koja znanja i sposobnosti treba imati zaposlenik da se pojedina aktivnost obavi na najbolji očekivani način. Iako je riječ o kvalifikacijama koje su potrebne, valja voditi računa o intenzitetu rada i potrebe da se pojedini poslovi razlože te da se formira onoliko radnih mjesta koliko je potrebno da se postignu učinkovitost, efikasnost i efektivnost. U tom dijelu naglasak je na analizi radnoga mjesta, jer svako radno mjesto mora ergonomski biti prilagođeno za djelovanje čovjeka, s učincima olakšanja obavljanja zadataka, a ne na trošenje napora zbog neadekvatnih uvjeta. Također valja predviđanje za kadrovima kreirati i na temelju pozitivnih zakonskih propisa, jer zaposlenici imaju zakonska prava na koja poslodavac mora paziti, pa je u pitanju dnevni odmor, tjedni odmor, godišnji odmor i drugi izostanci sa radnoga mjesta. Radi toga je kod predviđanja radnika potrebno uračunati neradno vrijeme, pa i taj vremenski jaz „pokriti" radnicima (rad u smjenama i slično).

Predviđanje potreba za radnicima ovisi i o dislociranosti rada. Primjer su samostalni komercijalisti koji poslove obavljaju izvan sjedišta poslodavca za određeno geografsko područje. Oni najčešće autonomno organiziraju svoj rad u skladu s postavljenim planom, a na dnevnoj razini podnose izvješće o radu. Za razliku od njih, u proizvodnom pogonu, vodstvo operativnih skupina mora biti implementirano u sustav organizacije. Primjer su tvornice za proizvodnju tekstila u kojima je rad organiziran u smjenama i za šivaćim

[36] Dulčić, Ž. (1999.), Organizacija poduzeća, op.cit., str. 5.

strojevima i krojačnici, a jednu liniju nadgleda „brigadirka", što bi bilo istovjetno operativnom menadžeru koji se bavi kvalitetom i kvantitetom rada te istodobno i ljudskim resursima, jer je ta osoba u neposrednoj interakciji sa zaposlenicima. U hotelskoj industriji, sličnost je sa „domaćicom" koja s timom radnika obavlja sve poslove vezane uz održavanje interijera i eksterijera hotelskog smještajnog kompleksa.

Iako je rad dostupan svima[37] kadroviranjem se ovo temeljno ljudsko pravo filtrira prema unaprijed postavljenim kriterijima potražnje: konobari, frizerke, vatrogasci ili manekeni, prosperiraju na temelju različitih obilježja: fizičke spremnosti, kreativnosti, znanja, sposobnosti ili osobnosti. Organizaciji je različitost kadrova neophodna zbog prirode različitih poslova, zbog različite razine i/ili područja stručnosti, zbog različite razine odgovornosti. Predviđanje potreba za kadrovima ovisi o brojnim faktorima: u nekim slučajevima će predviđanje potreba za kadrovima biti zbog povećanja obujma poslovanja, a u nekim slučajevima zbog povećanja intenziteta poslovanja. Određene organizacije će zbog visoke stope fluktuacije, u kontinuitetu tražiti zaposlenike. U svakom slučaju, predviđanje potreba za kadrovima odvija se na svim razinama organizacije i u kontinuitetu. Kadroviranje je jedna od funkcija menadžmenta: dovezuje se na planiranje i organiziranje, a prethodi vođenju i kontroli.

Radni kontingent na tržištu rada i stvarne potrebe organizacija za pojedinim profesijama najčešće nisu u skladu. S jedne strane obrazovanje kreira profile prema univerzalnim kriterijima, dok s druge strane poslodavci tragaju za ljudima koji će u organizaciju unijeti inovativne prednosti. Iako je češće riječ o iznimkama nego o pravilu, tako i tržište rada u domaćoj zbilji svakodnevno evidentira visoku nezaposlenost praćenu odlaskom radno sposobnih ljudi u inozemstvo. Drugim riječima, predviđanje potreba za radnicima u organizacijama više je orijentacija k zadovoljavanju povremenih potreba za radnicima, a u manjem opsegu je upravljanje ljudskim resursima predvođeno dugoročnim planom i strateški. Ograničenje u dijelu implementacije i provedbe menadžmenta ljudskih resursa proizlazi i od gospodarske strukture, gdje prevladavaju mikro i mala poduzeća. U srednje velikim i velikim poduzećima predviđanje potreba za kadrovima je izvjesnije da se i formalno provodi.

---

[37] Pravo na rad spada u temeljna ljudska prava. Tako npr. u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima čitamo da „svatko ima pravo na rad i slobodan izbor zaposlenja" (čl. 23). Ujedinjeni Narodi, rezolucija br. 217 /III. 10. prosinca 1948.; U Ustavu Republike Hrvatske stoji da „svatko ima pravo na rad i slobodu rada" (čl. 55).

2.1.2. Pribavljanje i selekcija kadrova

Pribavljanje i selekcija kadrova je postupak koji slijedi nakon što je provedena analiza radnih mjesta i sastavljen terminski, kvalitativni i kvantitativni plan potreba za kadrovima. Organizacija bi trebala osmisliti politike pridobivanja kandidata, s ciljem odabira najkvalitetnijih zaposlenika i njihovog uvođenja u posao.

U sklopu odjela za ljudske potencijale, u kontinuitetu se prikupljaju podaci o zaposlenima, pa je u takvim organizacijama prisutna stalna selekcija koja omogućava uspješno unaprjeđenje ili premještanje radnika na neki drugi posao unutar organizacije. Riječ je o internom regrutiranju koje se može provoditi ukoliko je organizacija pripremila unaprijed poznata pravila, čijim ispunjenjem kandidatima omogućavaju kandidaturu za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta. Interno je ovaj postupak podržan individualnim pristupom zaposlenicima i saznanjem o osobnim preferencijama profesionalnog razvoja i izgradnje karijere. Kolektiv u tom slučaju zadržava zaposlenike dajući im mogućnost napredovanja i realizacije na osobnom planu, uz istodobno zadovoljavanje potreba za određenim profilom zaposlenika unutar organizacije. Takve organizacije se u kontinuitetu razvijaju i mijenjaju, jer je napredovanje podržano stalnim učenjem i obučavanjem, treninzima i drugim grupnim i individualnim stimulacijama kojima se zaposlenici pripremaju za preuzimanje novih zadaća ili funkcija u kolektivu ili se pripremaju da podrže strategiju razvoja organizacije kao cjeline. U određenim slučajevima objektivno vrednovanje pojedinca u organizaciji i procjenjivanje njegovih sposobnosti, znanja i kompetencija, ne mora značiti i da ta osoba zaista ima afiniteta za promjenom i/ili preuzimanjem odgovornosti. Prelazak zaposlenika s jedne na neku drugu funkciju unutar kolektiva, ili čak promaknuće na vodeću funkciju u grupi u kojoj je prethodno osoba imala ravnopravan položaj, ne mora imati pozitivnih pomaka. Interna kultura i supkulture u određenim situacijama neće biti podražavajuće, jer je subjektivnost procjene nečijeg napredovanja ujedno i odraz kulture u pretežito kompetitivnom okruženju.[38] Ipak, interno pribavljanje radnika je brži i jeftiniji postupak i učinak je u konačnici za organizaciju povoljniji, jer je osoba već upoznata s organizacijskom kulturom, ciljevima, poznaje ljude i jasno je što se očekuje.

Ukoliko organizacija ne raspolaže internim izvorima ljudskih resursa, mora se orijentirati prema vanjskim izvorima. U tom slučaju može biti vrlo korisna baza zaposlenika koju

[38] Goić, S., predavanja, Ekonomski fakultet Split, Split, nastavna građa.

organizacija posjeduje o prijašnjim povremenim ili privremenim radnicima koji su bili angažirani ili su to osobe koje su obavljale praksu, pa je tim kandidatima već poznato radno okruženje i djelomično su se prilagodili. Ipak, najčešće se priklanja zapošljavanju novih ljudi, zaposlenika sa potrebnim znanjima i vještinama.

Da bi se željeni profil ljudi privukao u organizaciju, potrebno je nedvosmisleno komunicirati o tome što organizacija nudi i što organizacija očekuje od zaposlenika, kao i na koje razdoblje se kandidat može zaposliti i pod kojim uvjetima. Organizacija ove informacije mora komunicirati ciljanoj javnosti. Na nacionalnoj razini Zavod za zapošljavanje[39] je državna agencija koja raspolaže podacima o nezaposlenim osobama te može sudjelovati i u selekcijskom postupku i pomoći poslodavcima u pribavljanju potrebnih radnika. Radnici se mogu angažirati i iz drugih izvora. Kanali komunikacije sa ciljanim tržištem mogu biti svi raspoloživi mediji (televizija, radio, tiskovine), pri čemu Internet zadovoljava sve komunikacijske i prezentacijske potrebe, momentalnu interakciju sudionika i omogućava da se poslodavac (ali i zaposlenik) predstavi na najbolji način.[40] U tom okruženju nastali su brojni internetski portali za umrežavanje ponude radnih mjesta i potražnje za radnim mjestima. Internetom se može doprijeti mnogo dalje od mikrolokacije sjedišta poslodavca, jer se Internetom može konkurirati za radnike na globalnoj razini, a to je moguće jer su informacije na internetu globalnog dosega. Tako i radnici imaju mogućnost aplicirati za poslove lokalno, nacionalno ili internacionalno, a u nekim slučajevima poslove mogu obavljati bez da to ima implikacija na migraciju stanovništva. U prilog tome ističu se poslovi zasnovani na informacijama i informatičkoj tehnologiji.

Koju skupinu potencijalnih kandidata će poslodavac ciljati, ovisi i o eventualnim posebnostima koje traži od kandidata, ili pak posebnostima koje dobiva preko kandidata. Mjere za poticanje zapošljavanja su zanimljive poduzećima koja obavljaju proizvodnju ili uslužne poslove u kojima se ne traže neka posebna znanja i vještine, a operacije se lako usvajaju uz nadogradnju prakse. Poticaji za zapošljavanje su namijenjeni poduzećima da zapošljavaju one skupine kojima je izbor zaposlenja sužen. Drugi načini na koje se postižu uštede pri zapošljavanju, je privlačenje „jeftinije - uvozne" radne snage.

Pribavljanje kadrova podrazumijeva prikupljanje podataka i informacija o kandidatima koji su se odazvali na oglas za određeno radno mjesto. Prijave (najčešće

[39] Hrvatski zavod za zapošljavanje.

[40] Goić, S., predavanja, Ekonomski fakultet Split, Split, nastavna građa.

pismenim/elektroničkim putem) pristižu od kandidata i služe kako bi se predstavili poslodavcu zbog namjere da se kod istoga zaposle. Prva selekcija se provodi prema ispunjenju kriterija navedenih u oglasu za posao. Kandidati koji ispunjavaju taj prelazni prag, ulaze u sljedeću fazu selekcije.

Objektivnost u zapošljavanju postiže se na temelju procjene radnih mjesta i ocjene ličnosti. Utvrđuje se profil radnika, i procjenjuje se kako njegovo znanje i osobine odgovaraju potrebama radnog mjesta iz sistematizacije, jer je svrha selekcije da se prava osoba zaposli na pravo radno mjesto. Proces koji se provodi s ciljem odabira najboljih, ovisi o raspoloživom vremenu, raspoloživim resursima i cilju zapošljavanja. Riječ je o sljedećim radnjama:[41]

- prikupljanje dokumenata i svih dostupnih podataka o (budućem) zaposleniku,
- vrednovanje uspjeha tijekom školovanja, radno iskustvo, preporuke, (ocjenu osobnosti daju stručne službe ili vanjske ovlaštene organizacije poput psihologa ili sociologa),
- u određenim slučajevima potreban je i liječnički pregled,
- obavezan je i izravan kontakt, razgovor s pristupnikom, slobodan ili dirigiran (vođen) intervju, gdje procjena ovisi o sposobnosti onoga tko vodi razgovor, a pristupnik je obično pod pritiskom pa je teško biti objektivan,
- razmatra se osobnost kandidata: sklonosti, interes za posao, brige i dvojbe, očekivanja,
- pisani testovi su pogodni za pouzdanu procjenu znanja i sposobnosti pristupnika za određene poslove i zadatke, a mogu biti različiti po cilju: testovi znanja, sposobnosti, psihološki testovi, skupni i pojedinačni testovi i slično.

Selekcija na temelju procjena kandidata provodi se različitim tehnikama i metodama ako se ocjenjuje znanje kandidata ili ako se ocjenjuje sposobnost (vještine) kandidata. Vještine je teže utvrditi bez sučeljavanja kandidata s okolnostima u kojima se iste manifestiraju. Da bi se to ocijenilo, od kandidata se očekuje da svoje sposobnosti i vještine pokaže za trajanje probnoga rada. Sustavnim pristupom, može se selekcijom odabrati najbolje kandidate, a o ostalim kandidatima koji nisu izbrani može se na temelju prikupljenih spoznaja, saznanja i uvida, dopuniti interna baza podataka o potencijalnim kandidatima,

[41] Isto.

koje se može angažirati u novom postupku selekcije i za neko (odgovarajuće) radno mjesto u organizaciji.

2.1.3. Motiviranje i nagrađivanje kadrova

Motivacija je ključni faktor da organizacija može pristupiti podjeli rada i specijalizaciji, povezivanju činitelja proizvodnje, koordinaciji i da se temelji na dobrovoljnosti. Dobrovoljnost je odraz osobnog izbora pojedinca da se priključi kolektivu i taj je izbor prevladavajući ili trajno prisutan sve dok pojedinac smatra da takva odluka ima više povoljnosti (dobrih strana) u odnosu na nepovoljnosti (nedostatke). Prevladavanje jednog od ta dva scenarija ima izravnog i neizravnog utjecaja na motiviranost za daljnje djelovanje u odabranom smjeru. Već prema tome, motivacija je sinergija triju elemenata: intenziteta, smjera i upornosti.[42] Intenzitet pokazuje koliko se osoba trudi i zalaže za nastojanje. Smjer je fokusiranost na one aktivnosti koje su korisne za ispunjenje nastojanja, a upornost ili ustrajnost je pokazatelj koliko dugo osoba može održavati svoje nastojanje. Ako nedostaje jedan od navedenih elemenata, motiviranost neće kreirati željene rezultate.

Valja razlikovati imenicu: *motivacija* i glagol: *motiviranje*. Prema Klajiću, motivacija je iznošenje motiva za djelovanje, obrazloženje motiva koji nas potiču na djelovanje.[43] No o motiviranju može se promišljati i kao o manipuliranju da se dobije intenzitet, smjer ili upornost (rada), što u konačnici nema efekt motiviranosti, već šefovanja na temelju uvjetovanog međuljudskog uvažavanja.[44]

Teoretičari su objasnili motivaciju na razne načine. Maslowljeva teorija motivacije, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, MacGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova motivacijska teorija, teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa i druge teorije mogu biti polazište u promišljanju o motivaciji. U organizacijama, zasigurno ima samomotiviranih ljudi ili ljudi s visokom motivacijom. U većini slučajeva, vođenjem (funkcijom menadžmenta) ostvaruju se interakcija koja utječe na motivaciju, tj. menadžment ima funkciju vođenja, što podrazumijeva i motiviranje zaposlenika da

---

[42] Sikavica, P. (2011.) Organizacija, op.cit., str. 150.

[43] Klajić, B. (1981.), Rječnik stranih riječi, Tuđice i posuđenice, Nakladni zavod MH Zagreb, str. 910.

[44] Varga, M. (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, op.cit., str. 152-169.

obavljaju zadatak i poslove u organizaciji. Takav je koncept istodobno i kompleksan za menadžera, jer je okružen ljudima, a svaki je čovjek jedinstven u vlastitoj motivaciji.[45]

Organizacija je sustav, pa tako i motivacija mora biti prilagođena za sustav, s ciljem da se postignu tri tipa ponašanja koja su važna za razvoj i funkcioniranje cjeline. Prvi motivacijski sustav namijenjen je privlačenju ljudi i to tako da oni nastoje u njemu i ostati. Drugi motivacijski sustav orijentiran je na zaposlenike tako da oni preuzimaju zadatke i obveze te ih izvršavaju na zadovoljavajući način. Treći sustav motivacije orijentiran je na poticanje inovacija i kreativnosti, a to je potrebno radi razvoja organizacije. Da se postignu navedena tri ciljana ponašanja, kombiniraju se materijalne i nematerijalne kompenzacije ili kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije. Adekvatno materijalno nagrađivanje je temelj za motivacijski poticaj, a na njemu se može graditi širok spektar nematerijalnih motivacijskih faktora koji su po svojim obilježjima privlačni zaposlenicima.

Poslodavac koji nastoji motivirati svoje radnike za određeno ponašanje, mora provjeriti uvjete koje nude konkurenti, pa usporediti platnu ljestvicu i promotriti svoju poziciju u odnosu na druge poslodavce. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, a najzdravija je politika da se radnika plati prema zasluzi i da se isplate povezuju s izvršenjem. Materijalne su kompenzacije neophodne, ali nisu i dovoljan uvjet da zaposlenici iskazuju ujednačeno visoku motivaciju. Uključivanjem nematerijalnih motivacijskih čimbenika može se postići značajan pomak, a da organizacija nije zbog toga u trpljenju dodatnih značajnih troškova. Riječ je o psiho-socijalnim potrebama koje se zadovoljavaju kroz organizaciju. Prepoznavanjem i javnom pohvalom zaposlenika, postiže se priznanje, uključenost, povećana odgovornost pojedinca, a ističu se upravo oni oblici ponašanja koje organizacija želi i potiče. No, može se razvijati i priznanje za grupu, a ne samo za pojedince. Grupno nagrađivanje također ima materijalne i nematerijalne komponente. Kombiniranjem materijalnih kompenzacija s, primjerice, nagrađivanjem na temelju participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, suradnji, ili omogućavanju zaposlenicima da koriste fleksibilno radno vrijeme, može se povećati motivacija pojedinca, grupe ili organizacije kao cjeline.

---

[45] Isto.

2.1.4. Obrazovanje i razvoj kadrova

Planiranje radnih mjesta, pribavljanje radnika i selekcija, kao i postojanje motivacijskog sustava u organizaciji, valja nadograditi i sustavom obrazovanja i razvoja kadrova. Ovaj je sustav u praksi prisutan od uvođenja novog zaposlenika u (njemu) novo radno okruženje, pa do omogućavanja da napreduje razvijanjem vlastiti kompetencija. Napredovanje je potrebno uvjetovati obrazovanjem i osposobljavanjem, a nagradu za dodatan napor treba formirati na temelju materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Materijalna kompenzacija može biti prelazak u viši platni razred, a nematerijalna kompenzacija može biti napredovanje na ljestvici hijerarhije.

Obuka i obrazovanje su različiti postupci razvoja kadrova. Obuka je planirana aktivnost osposobljavanja zaposlenika za uspješno obavljanje nekog određenog posla.[46] Pod vodstvom kadrovi se osposobljavaju za rukovanje, upravljanje, vođenje određenih procesa, postupaka ili tehnologije. Za ove aktivnosti mogu biti angažirane i vanjske agencije specijalizirane za određene poslodavce i poslove. Primjer su specijalizirane škole za prodavače i servisere motornih vozila određene marke, gdje serviseri i prodavači (radnici) na takvim tečajevima saznaju o novitetima na tržištu i načinima na koji se isporučuju određene usluge. Ili to može biti obuka kadrova za korištenje informatičke tehnologije u organizacijama koje su implementirale nove sustave upravljanja. Organizacije za obuku zaposlenika u određenim slučajevima koriste podršku od strane dobavljača opreme, jer u tom slučaju dobavljač opreme (i tehnologije) prenosi znanja o rukovanju strojevima, a zaposlenici svladavaju nova znanja kroz praksu.

Obrazovanje za zaposlene može biti i u sklopu postojećeg obrazovnog sustava. To može biti na način da obrazovna institucija u suradnji s poslodavcima kreira kadrove koji su potrebni na tržištu rada, a program je prilagođen stvarnim potrebama za određena radna mjesta. Drugi način je da poslodavci potiču svoje zaposlenike šaljući ih na programe koji su u organizaciji deficitarni, a stječu se na fakultetima i učilištima.[47] Ukoliko organizaciji treba određeni broj stručnjaka iz određenog područja (financije, marketing i drugo), može sa zaposlenikom ugovoriti uvjete daljnjega statusa u kolektivu ukoliko zaposlenik prihvati

---

[46] Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013.), Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Practical management: journal of management in theory and practice, Vol. 4., No. 2., str. 67-71.

[47] Marušić, S. (2007.), Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost, Economic Review, Vol. 58, No. 9-10., str. 599-617.

stjecanje novih zvanja ili specijalizacije. Ovakve su aktivnosti za poduzeće porezno priznati troškovi, a mogu se realizirati u suradnji s učilištima ili fakultetima.[48]

Iako su u prethodnim opisima objašnjene planirane, ali povremene aktivnosti oko obrazovanja ili osposobljavanja zaposlenih u kolektivu, valja istaknuti da je sveukupnost interakcija među zaposlenicima uvijek orijentirana na informiranje i upućivanje na radne procese i na očekivane rezultate. To znači da je verbalna i pisana komunikacija kanal distribucije informacija (i znanja) kojima se povećava uključenost radnika u procese, jer su pravovremeno informirani o svim bitnim činjenicama vezanim za obavljanje njihovoga posla, njihovoj grupi, profitnog centra ili organizacije kao cjeline. Promicanje kulture učenja o poslu, unaprijeđeniju poslovnih procesa i uklanjanju eventualnih poteškoća na koje se nailazi, to ovisi o sposobnosti menadžmenta da kreira pozitivnu radnu klimu i kulturu potpore razvoja svim zaposlenicima. Način na koji se upravlja kadrovima značajno utječe na voljnost kadrova da dodatno ulažu u vlastite kompetencije, da se razvijaju i da uče. Poticanje na razvoj moguće je u organizacijama koje prihvaćaju promjene, prihvaćaju inovacije i prihvaćaju drugačije mišljenje u odnosu na ustaljene prakse. Nerijetko, upravo novačenjem novih zaposlenika, ove se promjene iniciraju, pa je pribavljanjem i selekcijom neophodno osigurati i dotok inovatora koji su sposobni pokretati promjene.

Sveukupno uzevši, obrazovanje i razvoj kadrova započinje ulaskom u kolektiv, jer se novi zaposlenik treba uključiti u već postojeće formate rada i komunikacije. Novom zaposleniku je potrebno primjerom ukazati na pozitivnu praksu, a ne samo upućivati na protokole i propise svojstveno birokratskom modelu. Organizacijska kultura je nositelj svih bitnih znanja o kolektivu kao cjeline i o pojedincima u kolektivu. Pozitivna interakcija poboljšava učinkovitost i umrežavanje ljudi u organizaciji, protok informacija i uzajamnost. Istodobno, potrebno je voditi računa da svaka osoba u organizaciji ispunjava svoj plan razvoja, jer jedino na taj način se postiže povjerenje da kolektiv vodi brigu za svakog pojedinca. Ukoliko su u organizaciji ispunjeni ovi preduvjeti, javljaju se motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i ravnomjerni razvoj.[49]

---

[48] Zakon o državnoj potpori za obrazovanje i izobrazbu, Narodne novine br. 109/37., 134/07., 152/08., 14/14.

[49] Bahtijarević-Šiber, F. (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Sociological review, Vol. 23. No. 1-2., str. 27-39.

Organizacija može oplemenjivanjem poslova poticati unaprjeđenje performansi zaposlenika na način da u poslove uvede povremene instruktore, stručnu praksu, mentorstvo, konferencije, a u operativnom poslovanju rotira zaposlenike kako ne bi posao bio jednoličan.

2.2. Strateški menadžment ljudskih resursa

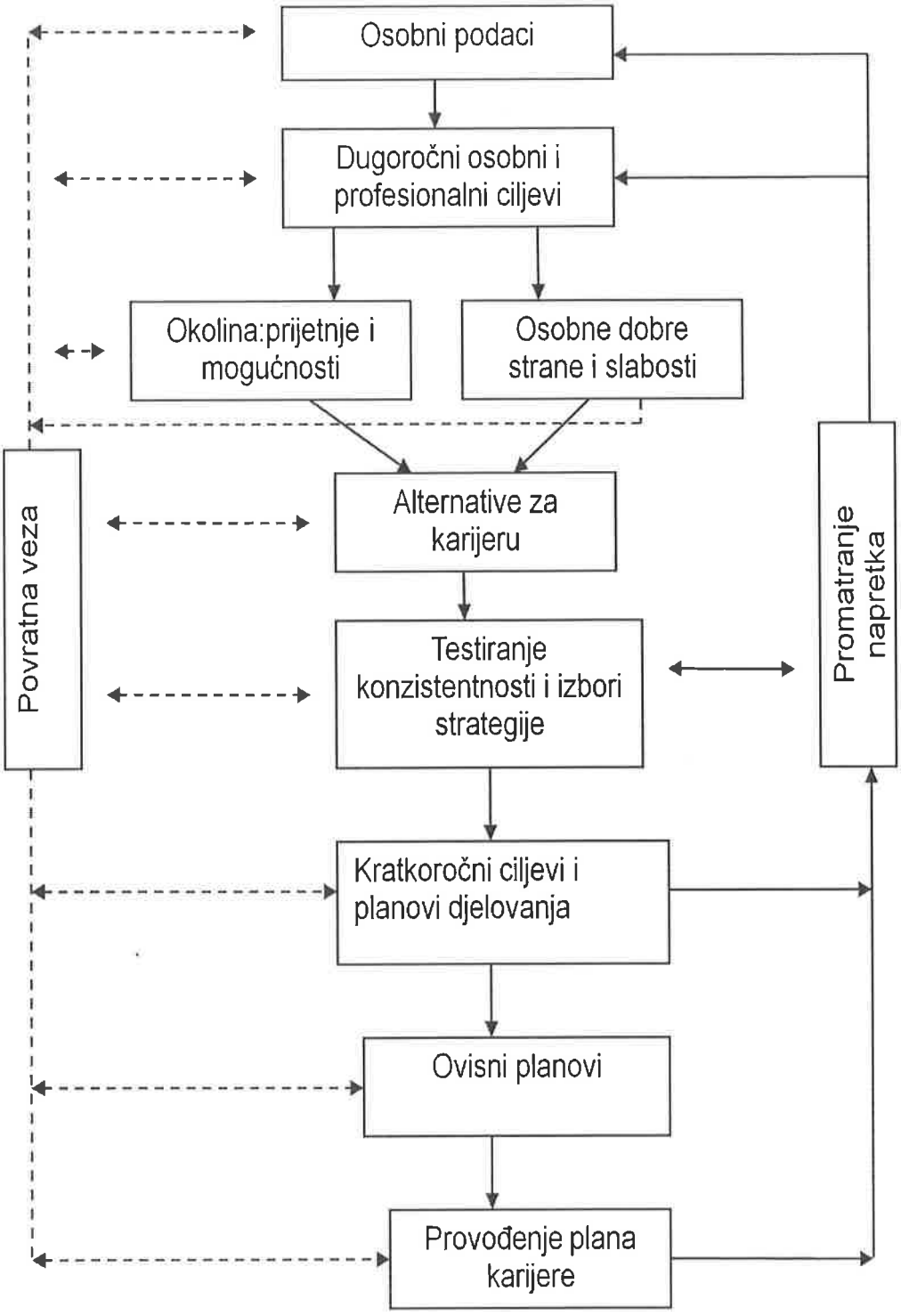
Strateški menadžment ljudskih resursa podrazumijeva da su menadžeri najvažniji kapital svake organizacije, a menadžerski tim oslonac provedbi menadžmenta ljudskih resursa. Da bi se u kolektivu detektiralo menadžerske potencijale, koriste se brojne tehnike, kao što su: testovi osobnosti, upitnici, životopisi, ocjene kolega, intervjui, preporuke, i druge tehnike.[50] Da bi se detektirali potencijalni menadžeri u kolektivu, potrebno je utvrditi kriterije za kandidate. Prvenstveno je potrebno da zaposlenici koji imaju potencijal za menadžment imaju pozitivan stav prema autoritetu, da imaju potrebu za natjecanjem, dokazivanjem i potvrđivanjem, da stječu moć, da zadrže poziciju, da imaju specifično ponašanje, da preuzimaju odgovornost, te da uspješno upravljaju ljudima, ali i da imaju kompetencije u komunikaciji (horizontalno i vertikalno) te da su sposobni koristiti informacije, stvarati informacije i oslanjati se na suvremena informacijska pomagala i aplikacije u odlučivanju i upravljanju.[51]

Strateški menadžment ljudskih resursa, u suštini je plan karijere zaposlenih u sklopu kojeg se provode detektiranja menadžerskih profila unutar kolektiva. Da bi se tijekom vremena filtrirali ljudi koji imaju menadžerskih osobina, sklonosti i predispozicija, njih se, kao i sve druge kadrove, provodi kroz sustav procjene koji je sastavni dio informacijskog sustava o zaposlenima. Na Slici 3. prikazana je shema oblikovanja strategije karijere. Proces započinje prikupljanjem osobnih podataka o kandidatu, a kroz intervju se doznaje o dugoročnim osobnim ciljevima i dugoročnim profesionalnim ciljevima kandidata (slika 3.).

---

[50] Sikavica, P., Novak, M. Organizacija ljudskih resursa, prezentacija, web.efzg.hr/dok/OIM/dfilipovic/08_Organizacija%20ljudskih%20resursa.ppt, (10.03.2017.)

[51] Isto.



Slika 3. Oblikovanje strategije karijere

Izvor: Weihrich, H., Kontz, H. (1994.), Menadžment, Mate, Zagreb., str. 409.

Već u prvim koracima pribavljanja i selekcije kadrova, organizacija može detektirati potencijale sklone razvoju karijere u kolektivu. Za takve zaposlenike kolektiv mora

osigurati plan razvoja karijere. Plan razvoja karijere mora biti podržan sustavnim obučavanjem, treninzima i potporom obrazovnih institucija gdje kandidat stječe specijalizaciju. Ovdje je riječ o dugoročnom planu karijere, gdje se kandidat postupno priprema za složenost zadataka koje mu se dodjeljuje.[52] Sposobnost kandidata da u kontinuitetu ovladava i profesionalnim zadaćama i da se uz dodatan napor osposobljava za napredovanje u organizaciji, kolektiv mora podržati na način da osigura resurse (vrijeme, pomoć) da se takav plan i ostvari.

[52] Marušić, S. (2007.), Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost, op.cit., str. 599-617.

3. SEZONSKE POTREBE ZA RADNICIMA I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Turizam je kompleksan gospodarski sustav kojeg čine međusobno povezani sektori.[53] Turizam je ujedno i gospodarska grana s obilježjem sezonalnosti. Hotelska poduzeća i ugostitelji ovise o potražnji za uslugama unutar turističke destinacije. Problem sezonske potražnje za radnicima osobito je izražen kod hotela koji posluju u područjima gdje je osnovni motiv dolaska odmor na suncu i moru. Tako na primjer, u primorskim mjestima Hrvatske tijekom četiri mjeseca (lipanj – rujan) ostvari se 70-80% ukupnih noćenja.[54] Nešto blaže koncentracije turističkog prometa imaju prometna, kulturna i gospodarska središta gdje su motivi putovanja uglavnom poslovni ili manifestacijski iako se i kod njih mogu primijetiti vrhovi potražnje u pojedinim periodima godine.[55] Osim na godišnjoj razini, oscilacije potražnje za uslugama hotelskog smještaja mogu se promatrati i na tjednoj razini. Tako poslovni hoteli bilježe veće stope popunjenosti tijekom tjedna dok preko vikenda bilježe pad potražnje. U odmarališnim hotelima situacija je upravo obrnuta. Kretanje potražnje za uslugama prehrane, kao bitnog elementa hotelskog poslovanja, može se promatrati čak na dnevnoj bazi te je uočljivo da je korelirana s uobičajenim terminima obroka i pozicijom/lokacijom hotela. [56]

Na grafikonu 2. prikazani su turistički dolasci i turistička noćenja u Hrvatskoj od 2008. do 2016. godine.

---

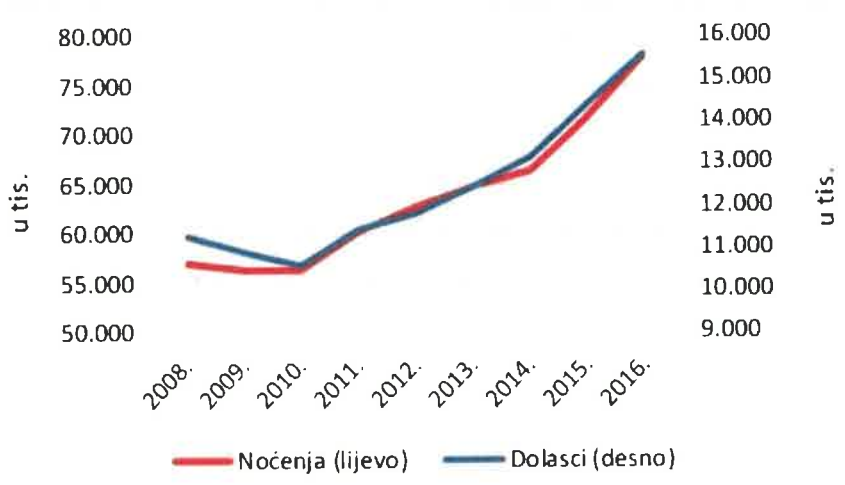
[53] Dropulić Ružić, M. (2011.), Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske, Ekonomska misao i praksa br. 1., str. 172.

[54] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005.), Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 41.

[55] Gradski hoteli orijentirani na poslovna putovanja te osobito na kongresni turizam u pravilu bilježe iznad prosječne stope popunjenosti u proljeće i na jesen, u vrijeme „špice" kongresne sezone.

[56] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005.), Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, op.cit, str. 41.

Grafikon 2. Turistički dolasci i noćenja u Republici Hrvatskoj



Izvor: HGK i DZS.

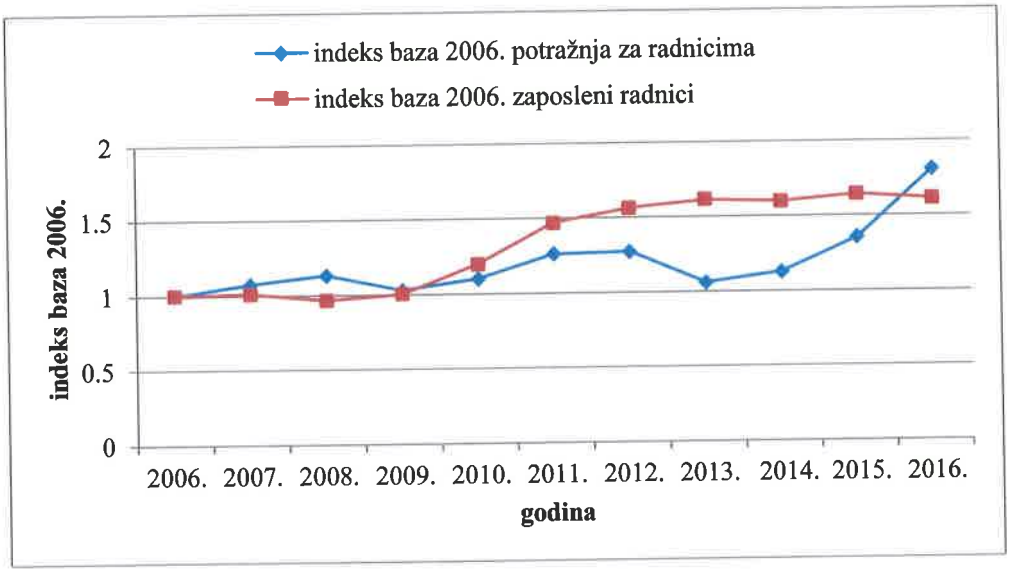
Grafikon 2. pokazuje da se u posljednjih petnaestak godina bilježi trend rasta turističkih noćenja s izuzetkom 2009. godine kada je zabilježen pad ostvarenih dolazaka i noćenja turista u Republici Hrvatskoj.

S druge strane, devizni prihod od turizma (izražen u eurima) pokazuje sličan trend, odnosno u posljednjih petnaestak godina, samo je u 2009. i 2010. godini zabilježen pad prihoda. Povoljnija kretanja turističkih noćenja i deviznog prihoda, u posljednjih nekoliko godina, djelomično su rezultat povoljnije gospodarske situacije na razini EU (od 2013. do 2015. kontinuirani rast BDP-a, a razina BDP-a u 2015. godini je veća za 2,9% u odnosu na 2008. godinu).[57]

Prema podacima Zavoda za zapošljavanje, u posljednjih desetak godina, i zapošljavanje radnika u ugostiteljstvu i turizmu također je u porastu (grafikon 3.).

[57] Hrvatska gospodarska komora (2017.), Turizam u 2016. godini, Sektor za financijske institucije, poslovne informacije i ekonomske analize, Odjel za makroekonomske analize, str. 3.

Grafikon 3. Potražnja za radnicima i zapošljavanje radnika u turističkom sektoru od 2006. do 2016. godine.



Izvor: Obrada podataka objavljeno na web stranici Hrvatski Zavod za zapošljavanje, http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11179 (14.01.2017.)

Ukoliko se usporede podaci o traženim radnicima u turizmu s podacima o zapošljavanju radnika u turizmu, dobiva se uvid o odnosu ovih dviju varijabli od 2006. do 2016. godine. Na grafikonu 3., prikazani su bazni indeksi zaposlenih i traženih radnika. Vidljivo je da je od 2010. godine nadalje, bazni indeks zaposlenih radnika veći od baznog indeksa potražnje za radnicima. To znači da poslodavci u sezoni pribavljaju radnike i alternativnim načinima, a ne samo putem Zavoda za zapošljavanje.

Ipak, podaci prikazani na grafikonu 3. su oni kojima raspolaže Zavod za zapošljavanje i ne obuhvaća cjelovitu sliku zapošljavanja u turizmu, jer se radnici pribavljaju i na druge načine. Kretanje pojave upućuje na razdoblja otežanog zapošljavanja radnika u turizmu i oslanjanje poslodavaca na bazu nezaposlenih koji se prijavljuju na Zavod za zapošljavanje.

Također ovaj nalaz znači i povećanu turističku aktivnost u zemlji. Aktivnost može podrazumijevati veći broj dana (produženog) sezonskog turizma ili povećanje kapaciteta turističke namjene popraćeno dodatnim potrebama za radnicima u pojedinim godinama.

Primjer tome je najnovije istraživanje provedeno na uzorku od 13 kompanija koje u svom sastavu uz hotele imaju i kampove, ugostiteljske objekte, marine i agroturizme. Prema procjenama s kraja 2016. godine, za 2017. godinu se procjenjuje da će u turizmu biti

potrebno oko 20 tisuća novih radnika ili oko pet tisuća više nego 2016. godine, pri čemu se iz sektora čuje da je sve teže naći kvalitetne i kvalificirane radnike zbog neadekvatnog sustava strukovnog obrazovanja i odlaska radnika u inozemstvo te unatoč činjenici da je na burzi registrirano oko 40 tisuća nezaposlenih s turističko-ugostiteljskim zanimanjima. Svim tvrtkama je manje-više zajedničko da za sezonski rad najviše traže konobare, kuhare, sobarice, spremačice, servire, vrtlare, pomoćne radnike u kuhinji, kao i recepcionare, animatore, redare na bazenima, voditelje sportskih aktivnosti te raznih odjela, dok radnike najviše, kao i prošlih godina, osim u destinacijama gdje posluju, traže u kontinentalnim dijelovima zemlje, posebice u Slavoniji i Baranji, Sisačko-moslavačkoj županiji te Hrvatskom zagorju.[58]

3.1. Poslodavci u turizmu i ugostiteljstvu s izraženom sezonskom komponentom

Turizam sa sezonskom komponentom, ili turizam općenito, može egzistirati u nekom (turistički atraktivnom) prostoru ukoliko su ispunjeni funkcionalni preduvjeti. Funkcionalnost turističkog sustava podrazumijeva informacijsku komponentu (imidž, promociju, marketing, informiranje javnosti), turiste (interesi, kultura i karakteristike lokacije), promet (do destinacije, do smještajnih kapaciteta, do atraktivnosti i između atraktivnosti), atraktivnosti (sve što turisti žele vidjeti i što očekuju) i turističke usluge (smještaj, prehrana, šoping i slično).[59]

Turistički smještajni kapaciteti u Republici Hrvatskoj, prema podacima Državnog zavoda za statistiku i Gospodarske komore, iskazuju sezonska obilježja poslovanja. Sezonska obilježja proizlaze iz potražnje za turističkim smještajnim kapacitetima tijekom ljetnih mjeseci, pa u tom razdoblju turistička potražnja utječe i na sve druge funkcionalne elemente turističkog proizvoda, a između ostalih i na smještajno-ugostiteljske objekte. Obilježja poslovanja gostoprimstva je u činjenici visoke intenzivnosti rada (ljudskog rada), pa je i potreba za sezonskim radnicima izražena.[60]

---

[58] HINA, Traži se 20 tisuća radnika! Vodeće hotelske kompanije u Hrvatskoj u velikoj potrazi, evo koje sve djelatnike traže i kakve im plaće i beneficije nude, (11.02.2017.) http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/trazi-se-20-tisuca-radnika-vodece-hotelske-kompanije-u-hrvatskoj-u-velikoj-potrazi-evo-koje-sve-djelatnike-traze-i-kakve-im-place-i-beneficije-nude/5620615/

[59] Dobre, R., Župan Rusaković, P., Čivljak, M. (2004.), Menadžment turističke destinacije, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, str. 48.i 49.

[60] Sezonski poslovi, osim u turizmu, su i u poljoprivredi: berba grožđa, mandarina, maslina, itd., šumarstvu kod pošumljavanja površina, i s tično.

Upravljanje ljudskim resursima izazov je u svakoj organizaciji, a do izražaja dolazi u uvjetima povremenog angažmana većeg ili manjeg broja zaposlenika koji podupiru poduzeće u obavljaju sezonskih poslova. Specifično je sezonsko poslovanje ugostiteljskih i hotelskih poduzeća, gdje u sezonskom opterećenju kolektiv naglo raste zapošljavanjem sezonske radne snage, a potom ju otpušta, da bi u sljedećem sezonskom razdoblju ponovilo sve radnje, od predviđanja za potrebnim kadrovima, pribavljanja i selekcije, a potom i motiviranja zaposlenih da obavljaju zadaće u vršnom opterećenju, dok je kolektiv istodobno izložen i fluktuacijom, što skraćuje vrijeme adaptacije novih zaposlenika i dodatno povećava stres u organizaciji.

Problemi u velikim hotelima vezano uz djelovanje odjela za ljudske resurse i drugim odjelima nastaje na relaciji nerazumijevanja uloge i zadaća menadžmenta ljudskih resursa u cjelini. Autori Hayes i Ninemeier[61] navode česte komentare koji potvrđuju kako između odjela za ljudske resurse i drugih odjela nije ostvarena suradnja. Primjeri su:

> *„Posao bi nam bio puno lakši kad bi nam odjel za ljudske resurse slao bolje kandidate."*
>
> *„Kako je taj tip uopće mogao proći selekciju odjela za ljudske resurse?"*
>
> *„Što misle u tom odjelu za ljudske resurse tko su oni, da inzistiraju na instruktaži naših zaposlenika. Što oni znaju o našem poslu?"*
>
> *„I nemamo dovoljan broj zaposlenika. Zašto nam odjel za ljudske resurse ne pošalje nove ljude?"*

Slični su komentari prisutni u organizacijama u kojima ne postoji menadžment ljudskih potencijala koji je umrežen sa svim odgovornim osobama u organizaciji, ili odgovorne osobe nisu u dovoljnoj mjeri upoznate s tehnikama i metodama upravljanja ljudskim resursima, pa se očekivanja i rezultati ne percipiraju u pozitivnom smislu. Izostanak suradnje na svim razinama organizacije, onemogućava adekvatnu provedbu upravljanja ljudskim resursima i/ili detektiranje kadrova koji su potencijali za razvoj.

U nastavku rada je problematika upravljanja ljudskim resursima i ljudskim potencijalima sagledana iz perspektive poslovanja hotela i restorana s izraženom sezonskom komponentom u poslovanju.

---

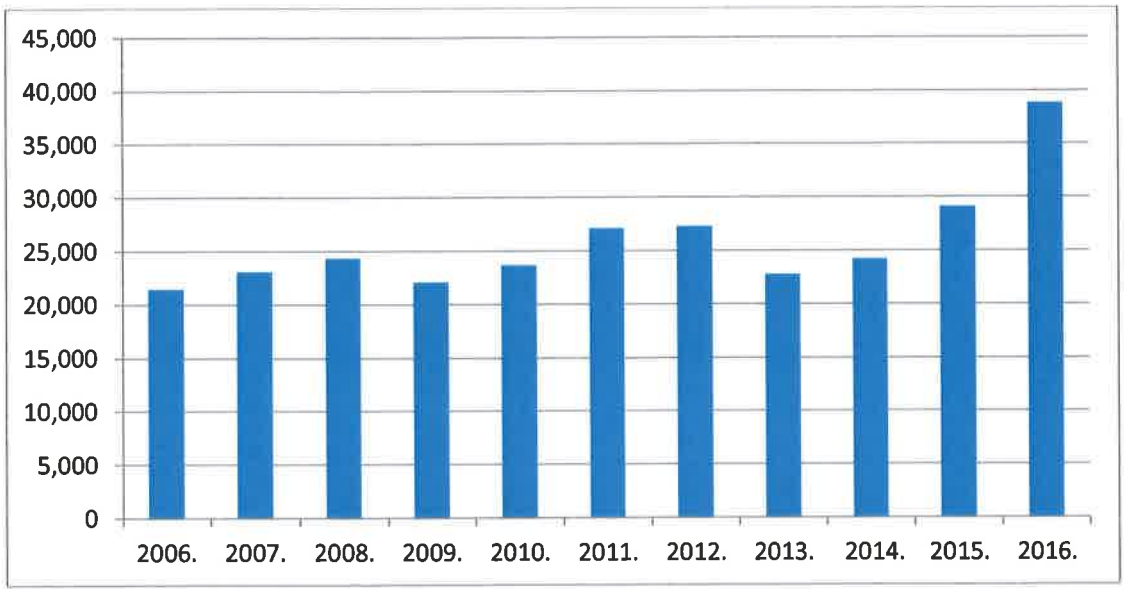
[61] Hayes K. D., Ninemeier, J. D. (2005.), Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, str. 115.

U hotelskoj industriji sezonsko poslovanje podrazumijeva brzo aktiviranje kapaciteta i zapošljavanje operativnog kadra. Iz tog razloga poslovi u hotelu su strogo definirani, podijeljeni i normirani, što povećava raznovrsnost radnih mjesta i veličinu organizacije, ali olakšava zapošljavanje, jer se od kandidata zahtijevaju osnovne predispozicije za rad (fizička spremnost i razumijevanje zadatka). Sve to pojednostavljuje upravljanje radnicima kroz jasno strukturiranu hijerarhiju. Valja uzeti u obzir da neka hotelska poduzeća svake godine zaposle preko 1000 zaposlenika za trajanja sezone. U tom razdoblju poduzeće ovisi o sezonskim radnicima.

3.2. Hrvatsko tržište sezonskih radnika u turizmu: stanje i perspektiva

Sezonski radnici su specifično tržište rada formirano na temelju potražnje za sezoncima. Hotelska poduzeća i poduzeća iz djelatnosti restorana, posežu za sezonskim djelatnicima kako bi nadomjestili potrebe za kadrovima u vršnom razdoblju opterećenja. Kapacitete koje sezonski radnici popunjavaju u sezonskom turizmu preko Zavoda za zapošljavanje, prikazuje grafikon 4.

Grafikon 4. Traženi sezonski radnici



Izvor: Hrvatski Zavod za zapošljavanje, Sezonsko zapošljavanje: http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11179 (14.01.2017.)

Na grafikonu 4. je vidljivo da je Zavod za zapošljavanje 2006. godine imao nešto više od 20.000 zahtjeva od poslodavaca za sezonskim radnicima. Godine 2016. broj zahtjeva za sezonskim radnicima je udvostručen. U promatranom razdoblju vidljive su i oscilacije u potražnji za sezonskim radnicima.

Većina poslodavaca zapošljava manji broj sezonaca, ali u Hrvatskoj posluju tvrtke koje tijekom sezone apsorbiraju značajan broj sezonskih radnika: [62]

- Valamar Rivijera je najveća hotelska kompanija u Hrvatskoj s obzirom na broj turističkih kreveta, ali i rezultate poslovanja. U 2017. godini planira zaposliti oko 180 novih djelatnika i 1.200 novih sezonaca zbog velikih investicija u Rapcu (za što traže 350 sezonaca) i drugim destinacijama, pa bi se u toj kompaniji broj zaposlenih tijekom sezone povećao na oko 5.300.
- Tvrtka Plava laguna je u sklopu grupacije Lukšić Hrvatska i obuhvaća poreču Plavu lagunu i umaški Istraturist. U 2017. godini zaposlit će 2.100 sezonskih radnika i oko 900 stalnih radnika.
- Maistra je rovinjska kompanija koja 2017. planira zaposliti 2.500 sezonskih radnika, što je oko 300 radnih mjesta više nego lani.
- Bluesun Hotels & Resorts zbog otvaranja dva nova hotela u Tučepima i Brelima traži 200 novih zaposlenika, a u špici sezone će biti oko 1.600 stalnih i sezonskih.
- Lošinj Hotels & Villas Grupacija pod krovom malološinjske Jadranke 2017. godine traži 600 sezonskih radnika.
- Jadran Crikvenica sezonski će uposliti 317 djelatnika uz 143 stalnih radnika.
- Ilirija iz Biograda n/m će 2017. uz 200 stalnih zaposliti još 220 sezonskih radnika.
- Dogus Hrvatska ima oko 220 stalno zaposlenih, a za sezonu će zaposliti još 140 radnika.
- Karisma Hotels Adriatic će uz 101 stalno zaposlenog tijekom sezone zaposliti još 235 radnika.
- Sunčani Hvar će uz 200 stalnih zaposliti 600 sezonaca.
- Medora hoteli i ljetovališta u Podgori će uz 57 stalno zaposlenih angažirati tijekom sezone dodatnih 180 radnika.

Iz ovih primjera se vidi da je tržište sezonskih radnika važna komponenta u poslovanju velikih, srednjih i malih poduzeća orijentiranih na cjelogodišnju djelatnost u sklopu turizma ili orijentiranih na sezonsko poslovanje.

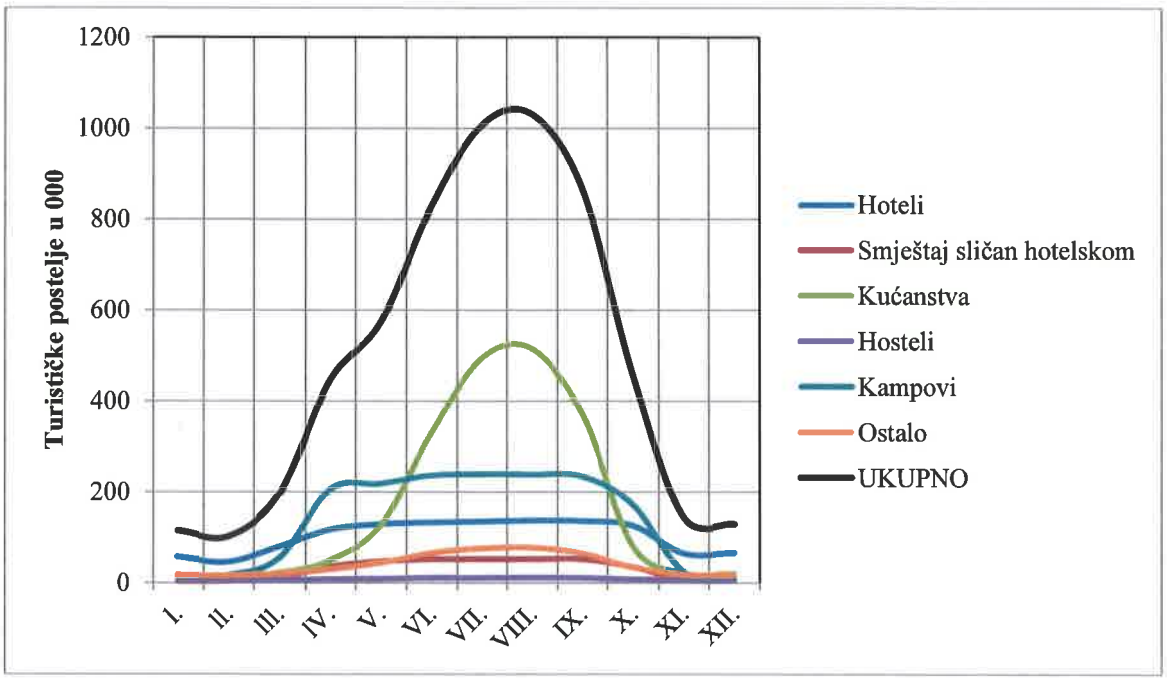
---

[62] HINA, Traži se 20 tisuća radnika! Vodeće hotelske kompanije u Hrvatskoj u velikoj potrazi, evo koje sve djelatnike traže i kakve im plaće i beneficije nude, (11.02.2017.) http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/trazi-se-20-tisuca-radnika-vodece-hotelske-kompanije-u-hrvatskoj-u-velikoj-potrazi-evo-koje-sve-djelatnike-traze-i-kakve-im-place-i-beneficije-nude/5620615/

Hrvatsko tržište sezonskih radnika nije ujednačeno aktivno tijekom godine. U veljači se poduzeća natječu (konkuriraju) za pridobivanje što većeg odaziva sezonskih radnika. Tržište sezonskih radnika je u ožujku raspoređeno, da bi u travnju, za Uskrs, ovi kadrovi bili angažirani (zaposleni). Nakon uskršnjih praznika slijedi razdoblje manjeg intenziteta turizma predsezone, a potom slijedi sezona s vršnim opterećenjem, a potom i postsezona. Još je jedan termin zanimljiv ugostiteljima i hotelijerima, a to je vrijeme Božića i Nove godine.

Razina popunjenosti smještajnih kapaciteta tijekom godine ukazuje i na oscilacije zaposlenosti sezonskih radnika (Grafikon 5.). Ipak, svi smještajni kapaciteti ne generiraju jednaku zaposlenost sezonskih radnika. Primjer su kućanstva. U ovom sektoru nema evidencije o sezonskom zapošljavanju, ali kao rezultat popunjenosti privatnog smještaja (kućanstva) i potražnje za turističkim i ugostiteljskim uslugama, aktivni su drugi sudionici koji za potrebe svojeg poslovanja angažiraju sezonske (povremene) zaposlenike.

Grafikon 5. Razina popunjenosti smještajnih kapaciteta tijekom godine



Izvor. Institut za turizam, (2016.), Hrvatski turizam u brojkama, Vol. 10., br. 1., str. 8.

Na grafikonu 5. je prikazana razina popunjenosti hotela, smještaja sličnog hotelskom, kućanstva, hosteli, kampovi i druge smještajne jedinice. Među njima hosteli imaju ujednačenu popunjenost tijekom godine pa je manja potreba za sezonskim radnicima. Smještaj sličan hotelskom iskazuje manje sezonske oscilacije, pa i ova kategorija nema

značajnog utjecaja na sezonsko zapošljavanje. Hoteli početkom trećeg mjeseca počinju poslovati, a završetak je koncem desetog mjeseca. Kućanstva (privatni iznajmljivači) imaju jako izraženu sezonsku komponentu u poslovanju sa vršnim opterećenjem u osmom mjesecu. Ukoliko zbrojimo sve frekvencije o popunjenosti turističkih smještajnih kapaciteta, dobijemo da u Hrvatskoj prevladava sezonska potražnja za smještajnim turističkim kapacitetima. Ukupna potražnja za smještajem iskazana je krivuljom crne boje na grafikonu 5.

U najvišoj točci iskorištenja postojećih smještajnih kapaciteta, u Hrvatskoj svakoga dana na raspolaganju je milijun turističkih ležaja. Zbog kratkoće trajanja sezonskog turizma i sezonska zaposlenost je kratkotrajna, iako generira rezultate koji su u odnosu na oportunitetni trošak ne-poslovanja, tek statistički pokazatelj neefikasnog upravljanja kapitalom (hotelima, nekretninama sličnim hotelima, privatnim apartmanima, hostelima, kampovima i drugim turističkim kapacitetima, koji stoje neiskorišteni većim dijelom godine).[63]

Kao što sezonska aktivnost ne može polučiti rezultate dostatne za reinvestiranje u kapitalna dobra (renoviranje kapaciteta, modernizaciju, povećanje kvalitete), tako i sezonalnost zapošljavanja ne ostavlja dovoljno prostora za kvalitetno upravljanje sezonskim kadrovima na način da i kadrovi koji su sezonski zaposleni vide svoju perspektivu kod poslodavca.

Ovaj je problem prepoznat tek kod nekih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. Primjer je Valamar Rivijera d.d. koji je osmislio vlastiti sustav obuke i osposobljavanja te provedbu stručne prakse u suradnji s obrazovnim institucijama. Na web stranicama[64] nalazi se prijava za Valamar akademiju. Na ovaj način poslodavac omogućava kadrovima da se osposobljavaju za menadžerske pozicije ili za druge poslove u sklopu Valamar. Valamar je transparentno pristupio i problemu sezonskog rada (sezonskog zapošljavanja). Na web stranici navedeni su odgovori (pojašnjenje procedura i potrebne dokumentacije) vezani uz najčešće postavljena pitanja s kojima potencijalni sezonski djelatnici započinju potragu za sezonskim poslom, primjerice:

---

[63] U Hrvatskoj je iskorištenost smještajnih kapaciteta prosječno godišnje na razini 20% (80% vremena nije iskorišteno), zbog orijentacije na sezonski turizam.

[64] Valamar, primjer: http://valamar-riviera.com/media/119390/moj_posao_hr_oglasi_alc_kuhar_2017_31082017.pdf (10.01.2017.)

1. Kako se mogu prijaviti za posao?
2. Koji je tijek selekcijskog postupka?
3. Kako je riješeno pitanje smještaja, obroka i putnih troškova?
4. Koji dokumenti su potrebni prilikom sklapanja ugovora o radu?
5. Što je potrebno prilikom sklapanja studentskog ugovora?

Na web stranicama prikazan je opis radnog mjesta, a korišten je i vizualno pozitivan i privlačan način pozivanja kandidata da se prijave za radno mjesto. Slika 4. pokazuje poziv kandidatima koji žele raditi kod poslodavca na radnom mjestu A La Carte kuhar. Jednak pristup poslodavac ima i u odnosu na druga deficitarna mjesta, kao što su: A La Carte konobar, konobar, kuhar, servir, recepcionar, hospitality desk employee, kuhinjski radnik, redar na bazenu (slika 4.).

VALAMAR RIVIERA

VALAMAR
HOTELS & RESORTS



Prijavite se za posao u Valamaru kako bismo zajedno svakog dana svakom gostu pružali nezaboravna sjećanja!

Valamar Riviera je vodeća turistička kompanija koja u svojih 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta duž jadranske obale – u Istri, na otocima Krku i Rabu te u Dubrovniku, može smjestiti oko 55.000 gostiju dnevno što čini oko 12 posto ukupnog kategoriziranog smještaja u Hrvatskoj.

Strategija kompanije počiva na načelu da su ulaganja u podizanje kvalitete smještaja, razvoj talenata, inovativne usluge i razvoj destinacije glavni pokretač rasta i razvoja. Valamar Riviera veliki je investitor u turizam s više od 3 milijarde kuna ulaganja u razvoj i podizanje kvalitete portfelja turističke imovine u posljednjih 13 godina. Znanje, profesionalnost i vrijedan rad naših 4.900 zaposlenika temelj su izvrsnosti usluge, održivosti i rasta poslovanja.

Vizija Valamara je biti predvodnik u promjeni paradigme razvoja odmorišnog turizma te stvarati skladan odnos između hotelijerstva i turističke destinacije, stapajući specifične lokalne doživljaje i autentično gostoprimstvo u jedinstveno turističko iskustvo. Na taj način Valamar Riviera stvara iznimnu dodanu vrijednost za dionike te pridonosi razvoju lokalnog gospodarstva i izgradnji dugoročno održive budućnosti.

Pozivamo sve zainteresirane da se prijave i pridruže našem timu:

À LA CARTE KUHAR (m/ž)
- više izvršitelja u Poreču, Rapcu, Dubrovniku i na otoku Krku.

Prijave do 31. kolovoza 2017. godine.

Opis poslova i odgovornosti:
- organizacija rada tima u kuhinji za pripremu specijalnih menija
- priprema jela prema narudžbi gostiju i odgovornost za kvalitetu pripremljenih jela
- pravilna obrada, priprema, skladištenje i korištenje namirnica
- primjena mjera i sredstava zaštite na radu
- sudjelovanje u izradi novih jelovnika, narudžbi robe i kalkulaciji troškova
- praćenje trendova u pripremi hrane te predlaganje novih jela
- aktivno sudjelovanje u treningu stručnih znanja i vještina kuhara.

Potrebna znanja, vještine i iskustvo:
- SSS – KV kuhar
- poznavanje jednog svjetskog jezika
- prethodno radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima minimalno tri godine
- poznavanje HACCP sustava
- poznavanje modernih tehnika u kuharstvu
- kreativnost, komunikativnost, pouzdanost i samostalnost
- naglašena uslužnost, urednost, brzina u radu te želja za usavršavanjem.

Prepoznajete li se u opisu profila kandidata koje tražimo, prijavite se preko poveznice za prijavu.

Za dodatna pitanja slobodno nam se obratite:

Valamar Riviera d. d.
Sektor ljudskih resursa, Stanclja Kaligari 1, 52440 Poreč
T 052 408 106 / 052 408 032
E ljudski.potencijali@valamar.com
www.valamar-riviera.com/karijera

Slika 4. Opis radnog mjesta za sezonskog radnika

Izvor: Valamar,

http://valamar-riviera.com/media/119390/moj_posao_hr_oglasi_alc_kuhar_2017_31082017.pdf (10.01.2017.)

3.3. Uređenje radnih odnosa u ugostiteljstvu i turizmu

Problematika sezonskog zapošljavanja proizlazi iz provedenih istraživanja na uzorku sezonskih radnika i poslodavaca koji zapošljavaju sezonske radnike. Anketa sezonskih radnika u turizmu 2015. godine[65] N=276 ispitanika (sezonskih radnika) iz svih ispostava Područnog ureda Karlovac daje uvid kako je kod sezonskih poslova zaposleno 76% žena, odnosno 24% muškaraca. Dobna struktura sezonskih radnika ukazuje da je najviše mladih od 18 do 29 godina, točnije njih 43%, a starijih od 50 godina je 19,5%. Prema obrazovnoj strukturi, najviše sezonskih radnika je stručne kvalifikacije KV/VKV radnici, točnije 42% te osobe sa završenom četverogodišnjom srednjom školom 29%. Najveći broj sezonaca odlazi u područje Kvarnera ili Istre. Oko 27% zaposlenika prvi put radi u sezoni, oko 17% drugi put rade sezonu. Tri ili četiri sezone odradilo je oko 17% zaposlenika, a pet i više sezona oko 39% ispitanika. Za sezonske poslove najčešće saznaju preko prijatelja (33,5%) ili preko Zavoda za zapošljavanje (27%). Kod istog poslodavca za rad u idućoj sezoni saznaje tek 3,6% ispitanika. Za sezonske poslove saznaju kod poslodavca njih 19,3%. Oglasi na internetu za zapošljavanje sezonaca imaju značaj u 16,7% slučajeva. Za odluku o sezonskom zapošljavanju, u prvoj i u drugoj sezoni, radniku je bitna preporuka prijatelja za određenog poslodavca. Zadovoljstvo smještajem je iskazano pozitivnim kod 80% ispitanika. Samoprocjenom, sezonski radnici su se izjasnili da im je nedostatak za izvršavanje poslova tijekom sezone nedovoljno znanje stranog jezika.

Konačna ocjena ispitanika je u 52% slučajeva „potpuno zadovoljan"; 42% „djelomično zadovoljan" i 6% „nisam zadovoljan". Od prijedloga za poboljšanje rada, njih 40,7% se izjasnilo da bi bolja plaća i bolji međuljudski odnosi bili potrebni za poboljšanje.

U 2016. godini, Područni ured Karlovac HZZ, ponovio je anketni upitnik[66] među sezonskim radnicima, sada na uzorku od N=277. Žene su u sezonskom zapošljavanju s udjelom 77%, a muškarci 23%. Mladi od 18 do 29 godina čine 42% sezonaca, a stariji od 50 godina oko 17,5%. Slično kao i prethodne godine, 32% ispitanika radi prvu sezonu, dok 31% ispitanika radi pet ili više sezona. Istovjetno kao i u prethodnoj godini, sezonci se zapošljavaju kod poslodavaca za koje su dobili preporuku od svojih prijatelja (69%).

---

[65] Hrvatski zavod za zapošljavanje Karlovac, (2015.), http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Anketa_sezonskih_radnika_2015.pdf (11.01.2017.)

[66] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2016.), Anketa sezonskih radnika u turizmu 2016., http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Anketa_sezonskih_radnika_2016.pdf (11.01.2017.)

Od ispitanika se tražilo da usporede usklađenost sezonskog posla sa zvanjima i očekivanjima. Nalaz o usklađenosti pokazuje tablica 1., gdje je vidljivo da u sezonskom radu najčešće poslovi nisu u skladu sa završenom školom ili studijem (44,4%), dok 45,9% sezonskih radnika radno mjesto ocjenjuje u skladu sa očekivanjima te da je rad na tom radnom mjestu u potpunosti (39,4%) doprinio razvoju radnih vještina.

Tablica 1. Usklađenost sezonskog posla sa zvanjem i očekivanjima, te doprinos razvoju radnih vještina

	Nimalo	Osrednje	U maloj mjeri	U potpunosti	Uglavnom jesu
... bili u skladu sa završenom školom/studijem	44,4%	6,6%	10,1%	21,0%	17,9%
... bili u skladu sa očekivanjima od radnog mjesta	2,3%	14,8%	3,5%	33,5%	45,9%
... doprinijeli razvoju radnih vještina i znanja	5,2%	13,9%	5,2%	39,4%	36,3%

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područni ured Karlovac (2016.), Anketa sezonskih radnika u turizmu, str.7. http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Anketa_sezonskih_radnika_2016.pdf (11.01.2017.)

Uređenje radnih odnosa u ugostiteljstvu i turizmu posljednjih je godina bilo u središtu pozornosti i rasprava. Ugostitelji su, može se reći, koristili brojne mogućnosti za manipuliranje radnom snagom sezonskog zaposlenja, a rezultati tako dugotrajne iscrpljujuće i konfuzne situacije polučili su negativnim imidžom sezonskoga zaposlenja. Mobbing na relaciji poslodavac – posloprimac, također je dobio pažnju javnosti zahvaljujući društvenim grupama, usmenoj negativnoj preporuci, pa su i mediji zauzeli stav kako ugostitelji ne prežu od izrabljivanja radnika, rada bez ugovora, neisplate plaće i drugim modelima destimulacije sezonskog rada. Ova je praksa većinom pripisivana malim ugostiteljskim objektima i smještajnim kapacitetima centraliziranog vlasništva i upravljanja.

U hotelima s razvijenom organizacijom, takva je praksa rijetka, no i u tom segmentu ima prigovora, najčešće oko uvjeta smještaja, visine minimalne plaće, plaćanja prekovremenih sati (kojih u ugostiteljstvu i sezonskom poslovanju ima mnogo), bez da se osigura dnevni i tjedni odmor. Rezultat je da su Sindikat turizma i usluga Hrvatske, Sindikat Istre, Kvarnera i Dalmacije, Hrvatske udruge poslodavaca – Udruga ugostiteljstva i turizma,

2015. prihvatili jedinstvena pravila ponašanja i odnosa prema zaposlenicima na temelju Kolektivnog ugovora.[67]

Kolektivni ugovor potpisan je na trajanje od godine dana, a potom se produžuje na sljedeće razdoblje. Dana 1. travnja 2015. godine usvojen je Dodatak 1 o izmjenama i dopunama Kolektivnog ugovora ugostiteljstva.[68] Na snazi je Kolektivni ugovor ugostiteljstva (pročišćeni tekst).[69] Primjena Kolektivnog ugovora je granska pa se u skladu s ostalim regulativama u području ugostiteljstva, događaju spore ali pozitivne promjene i u dijelu uređenja radnih odnosa.

Sezonsko poslovanje ugostiteljima i hotelijerima otežava pronalaženje sezonskih radnika za svaku (godinu) sezonu, ali i otežava zadržavanje stalnih radnika cijele godine, jer posla u turizmu nema cijele godine. Hotelijeri primjenjuju praksu da stalno zaposlene radnike vode kao tzv. stalne sezonce, na način da se ovi ljudi angažiraju dio godine, a poduzeće ih drži na platnoj listi cijele godine. Dohodak radnika na temelju sati rada raspoređen je na isplate na devet ili dvanaest mjeseci tijekom godine.

3.4. Menadžment ljudskih resursa u hotelima i restoranima

Organizacijsku strukturu hotela čine organizacijske jedinice u kojima se obavljaju grupe istovrsnih i sličnih poslova. Hotelom rukovodi direktor (generalni menadžer ili je to ujedno i vlasnik). Organizacijskim jedinicama upravljaju šefovi, operativni menadžeri, a svi zajedno čine menadžment hotela.

Generalni menadžer obavlja zadaće vezane uz stratešku orijentaciju, od definiranja hotelskog proizvoda, ciljanih turističkih tržišta, izgradnje organizacijske strukture, imenovanja operativnih menadžera, donošenja poslovnog plana, odlučivanja o svim bitnim pitanjima razvoja i poslovanja hotela, primjene propisa, standarda i normativa, permanentne kontrole rada i poslovanja hotela, koordinacije rada operativnog menadžmenta te brige o educiranju zaposlenika.

---

[67] Kolektivni ugovor, Narodne novine, 16/2015., tekst se nalazi na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_02_16_314.html (4.12.2016.)

[68] Dodatak I, Narodne novine 121/15., tekst se nalazi na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_11_121_2306.html (4.12.2016.)

[69] Kolektivni ugovor nalazi se na stranici: http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/regionalni-uredi/Rijeka/NATALI/KOLEKTIVNI%20UGOVOR%202016/Pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20KOLEKTIVNI%20UGOVOR%20UGOSTITELJSTVA%202015.pdf (4.01.2017.)

Operativni menadžment, ovisno o razvijenosti organizacije, čine: voditelj službe marketinga, šef recepcije, šef portirnice, voditelj hotelskog domaćinstva, šef kuhinje, šef sale, šef točionika, voditelj rekreacije, šef službe komplementarnih djelatnosti, voditelj računovodstva, voditelj službe održavanja. Za uspješno funkcioniranje organizacije i menadžmenta hotela bitne su dvije pretpostavke: umijeće i motiviranost menadžmenta i implementacija informacijskih upravljačkih sustava unutar hotela i komunikacija s poslovnim partnerima na tržištu i okruženju.

U hotelskim se organizacijama radi vrlo intenzivno. Za obavljanje zadaća neophodni su ljudi i tehnološka potpora. Menadžment ljudskih resursa ima i funkciju planiranja ljudskih resursa, brigu o sigurnosti i zdravlju zaposlenika te unaprjeđenje i poboljšanje kvalitete rada. Učinkoviti odjel ljudskih resursa osigurava direktoru[70] hotela zapošljavanje najboljih zaposlenika,[71] a u ugostiteljstvu i hotelijerstvu obuhvaća poslove: angažiranja ljudskih resursa, odabiranja zaposlenika, profesionalnu orijentaciju, uvođenje zaposlenika u zadaće radnoga mjesta, ocjenjivanje obavljenih radnih zadataka, obračun plaće i nadnice te ostale naknade i beneficije.

Većinu poslova u hotelu i restoranu obavljaju ljudi. Također je riječ o uslužnom poslovanju, odnosno o isporučivanju usluge koja sadrži i materijalne elemente (hrana u restoranu, prostor i ugođaj ambijenta i drugi elementi koje gosti percipiraju i uvrštavaju u cjelokupni dojam usluge). Tijek isporučivanja usluge započinje već kod prvog kontakta s gostom koji pismenom ili usmeno, ili on-line rezervacijom želi kupiti uslugu smještaja. Stvarna usluga počinje se isporučivati dolaskom gosta. Usluga je cjelovit proizvod percipiran od gosta, počevši od uređenosti okoliša koji pripada hotelu, ulaska i pozdrava dobrodošlice, ljubaznosti i brzine kojom recepcija odgovara zahtjevima, ambijent prijema i praćenja gosta do sobe, ugodnošću i opremljenošću hotelske sobe, higijenom sobe, temperaturom prostorija i dostupnim sadržajima koje gostu na raspolaganju nudi hotel.

Sveukupni dojam o kvaliteti isporučene usluge ovisi o osoblju hotela s kojima je gost stupio u kontakt, bilo da je riječ o osoblju koje je „vidljivo" i obavlja neposrednu interakciju sa gostom, do onih koji su gostu „nevidljivi", odnosno obavljaju poslove

---

[70] U hotelskoj organizaciji s više jedinica, hotelskog se direktora smatra osobom na sredini hijerarhijske ljestvice budući da je on odgovoran osobama na višoj hijerarhijskoj ljestvici izvan samoga hotela, kao što su na primjer područni ili regionalni direktori. Hayes K. D., Ninemeier, J. D. (2005.), Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, str. 113.

[71] Hayes K. D., Ninemeier, J. D. (2005.), Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, str. 113.

održavanja, čišćenja, pripremanja hrane i slično. Timski rad je temeljna pretpostavka hotelskog poslovanja, a visoka razina organiziranosti posla, garancija je kvalitete. U tome je ključno da ljudi koji obavljaju poslove, pojedinačno teže izvrsnosti i da svoj posao vole obavljati na najbolji mogući način, odnosno da su motivirani za rad.

Ipak, u hotelskim i u ugostiteljskim poduzećima evidentna je visoka fluktuacija sezonskih zaposlenika ne samo zbog sezonalnosti, već i zbog opterećenja koju sezonalnost podrazumijeva. Hoteli i restorani u vršnom opterećenju ostaju bez zaposlenika koji nisu spremni na napor ili na duljinu radnog vremena, međutim odlazak može biti i zbog drugih razloga. Zbog toga u mnogim organizacijama gostoprimstva, osoblje odjela ljudskih resursa većinu radnog vremena troši na angažiranje novih zaposlenika za svakodnevne poslove. Neki se zaposlenici angažiraju izvan organizacije gostoprimstva, a neki se angažiraju promaknućem unutar organizacije. Većina manjih organizacija ne troše mnogo vremena na formalno planiranje radne snage. Međutim, svi provode neformalno planiranje radne snage kada procjenjuju buduće potrebe za novim osobljem. Praksa potvrđuje da odjeli ljudskih resursa nisu posvećivali pažnju dugoročnom planiranju radne snage, budući da se za sezonske poslove traže pretežito samo fizičke sposobnosti ili tehničke sposobnosti zaposlenika s najnižeg stupnja hijerarhijske ljestvice, pa se osposobljavanje provodi neposredno na samome poslu.[72] U današnje vrijeme, kada je konkurencija za tu kategoriju zaposlenika sve veća, takav pristup nije primjeren. Također zbog razvitka tehnologije mnogi članovi osoblja i gotovo svi članovi nadzornih službi moraju bar donekle biti računalno pismeni. U takvoj je situaciji razumljivo zašto je funkcija odjela ljudskih resursa usko povezana s funkcijom dugoročnog planiranja radne snage i zašto će se taj trend nastaviti.[73]

U poduzeću, odjel ljudskih resursa vodi brigu o svim zaposlenicima i pomaže odjelnim menadžerima u „zapošljavanju, odabiranju, orijentaciji, ocjeni obavljenih zadaća, naknadama, radnim odnosima, sigurnosti i zdravlju zaposlenika te nizu drugih specifičnih problema."[74] Menadžeri na operativnim poslovima odabiru zaposlenike, a osoblje u odjelu menadžmenta ljudskih resursa pomaže operativnim menadžerima i upravi da se na

[72] Isto, str. 113.

[73] Isto, str. 146.

[74] Isto, str. 114.

adekvatan način suočavaju sa svim zahtjevima vezano uz upravljanje ljudskim resursima i upravljanja ljudskim potencijalima.

U tom smislu, odjel ljudskih resursa pomaže u poslovanju hotela na način da se bavi poslovima oko:[75]

- primjenjivanja politika i taktika za učinkovito zapošljavanje, odabir, motiviranje i zadržavanje kvalificiranih menadžera i drugog osoblja;
- izrade i obavljanje orijentacijskih programa, sigurnosti, zaštite, nadzora specifičnih odjelnih programa instruktaže;
- izrade i obavješćivanje o politici odjela ljudskih resursa koja mora biti pravedna i nepristrana, ali istodobno mora štititi prava hotelske organizacije;
- interpretiranja, primjenjivanja i provođenja sve većeg opsega propisa i zakona koji utječu na radne ljude;
- pomaganja u održavanju odgovarajućih standarda kvalitete života i rada te etike poslovne politike i prakse.

Direktor odjela ljudskih resursa obavlja administrativne poslove. „Odgovornosti su: planiranje i administracija programa odjela ljudskih resursa, a obuhvaća zapošljavanje, odabiranje, ocjenu, promaknuće i druge promjene statusa zaposlenika. Također mora razraditi i primijeniti sustav prijenosa potrebnih informacija svim zaposlenicima. Radi pod općim nadzorom. U provedbi zadanih zadaća daje inicijativu i nezavisnu prosudbu.“[76]

Poslovne aktivnosti direktora odjela ljudskih resursa su:[77]

- sudjelovanje u sveukupnom planiranju i uspostavi politike ostvarenja učinkovitih i dosljednih usluga odjela ljudskih resursa;
- intervjuiranje kandidata, procjenjivanje kvalifikacije i kategoriziranje kandidata;
- angažiranje i provjeravanje kandidata za upražnjena radna mjesta;
- pregledavanje ponuda kvalificiranih kandidata;
- održavanje sastanaka s direktorima i nadzornicima o problemima u vezi s osobljem, kao što su npr. zapošljavanje, zadržavanje ili otpuštanje stažista, premještaji degradiranja i otpuštanje stalnih zaposlenika;

---

[75] Isto, str. 116.

[76] Isto, str. 117 i 118.

[77] Isto: str. 118.

- razvijanje i provođenje orijentacijske aktivnosti i treninga i koordiniranje te aktivnosti s odjelnim menadžerima;
- uspostavljanje i održavanje učinkovitog sustava vrednovanja obavljenih poslova i pomaganje odjelnim nadzornicima u vrednovanju zaposlenika;
- održavanje osobnih kartona zaposlenika;
- nadziranje zaposlenika u odjelu ljudskih resursa (izravno ili preko punomoćenika);
- obavljanje svih relevantnih poslova i provođenje specijalnih projekata odjela ljudskih resursa koji su mu dodijeljeni.

Odjel ljudskih resursa svojim svakodnevnim aktivnostima pomaže voditeljima operativnih hotelskih odjela angažirati zaposlenike, ocijeniti kandidate za određene položaje, vrednovati i nagrađivati radnike. Ipak, ta je mogućnost uvjetovana postojanjem kadrovske politike i strategije zapošljavanja. Potreba za popunjavanjem ispražnjenih radnih mjesta izravno je povezana s hotelskom fluktuacijom radne snage, čija je stopa u većini hotela vrlo visoka. Angažiranje radne snage može biti posebno teško u krajevima gdje je niska stopa zaposlenosti i zbog postojećih predrasuda da linijska radna mjesta[78] nisu privlačna.[79] Radi toga je potrebna uska suradnja na relaciji direktora odjela ljudskih resursa i direktora hotela, a rezultat takve suradnje je uspostavljanje hotelske politike i standarda kojima će se učinkovito privlačiti zaposlenike, uzimajući u obzir i sezonalne potrebe, kao i potrebe za potencijalima (menadžerima) koje hotelsko poduzeće želi dugoročno zadržati.

U hotelskim poduzećima prilikom zapošljavanja provodi se ocjena kandidata, najčešće na temelju dokumentacije koju kandidat dostavi te u selekcijom postupku na temelju intervjua, ali i testova te provjere preporuka. Kandidati koji su prošli prag selekcije, upućuju se voditelju odjela ili neposredno nadređenom u odjelu. Konačnu odluku o izboru kandidata donosi odgovorna osoba operativnog hotelskog odjela.

Uključivanje (novog) zaposlenika u procese organizacije, podrazumijeva da je zaposlenik upoznat s općim i specifičnim i pravilima koja se provode u organizaciji. Informiranjem se postiže da svi zaposlenici imaju ujednačeno znanje o misiji i viziji organizacije, o ciljevima poslovanja, o politikama poduzeća, o procedurama ostvarivanja prava iz rada, o beneficijama, te kakvi se rezultati očekuju od zaposlenika na pojedinom radnom mjestu.

---

[78] Linijska radna mjesta su operativna radna mjesta: spremačice, pomoćni radnici...

[79] Hayes K. D., Ninemeier, J. D. (2005.), Upravljanje hotelskim poslovanjem, op.cit., str. 132.

Ujedno se provodi i instruktaža s ciljem da se zaposleniku kroz praktični rad, ukaže na postupke i procese rada, kao i način vrednovanja i izvršenja rada. Instruktaža se odnosi na sve zaposlenike u hotelu, bez obzira na poziciju koju imaju u hijerarhiji organizacije. Ipak, naglasak je na novim zaposlenicima i na timovima koji su primili nove zaposlenike, a sveukupan napor je usmjeren na postizanje učinkovitog rada s postizanjem konkurentnosti na ugostiteljskom i hotelskom tržištu.

Iako su šefovi zaduženi za ocjenu obavljenih poslova zaposlenika, odjel ljudskih resursa u tom procesu određuje kriterije i procedure za radnike u cjelokupnom hotelskom sustavu. U hotelima i u restoranima, kvaliteta isporuke usluge je ključna za zadovoljstvo gosta. Oni zaposlenici koji su uskladili svoj rad s kriterijima izvrsnosti i procedurama provjere[80], trebaju biti nagrađeni za podupiranje poslovne politike tvrtke. U tom dijelu nagrada može biti dodatak u vidu materijalnog ili nematerijalnog oblika, a pohvala i uvažavanje najčešće su dobar put prema izgradnji dugoročnog odnosa na relaciji poslodavac i posloprimac. Istodobno, zaposlenici moraju biti zadovoljni sa sustavom osnovnog materijalnog nagrađivanja, jer slične, povremene (ili stalne) poslove mogu pronaći i kod drugih poslodavaca.[81]

---

[80] U hotelskim poduzećima postoji čitav niz aktivnosti oko prihvata i ugošćavanja gostiju. Način na koji se udovoljava svakom gostu je individualni pristup, što podrazumijeva splet aktivnosti koje su općenite (čišćenje sobe, održavanje, usluživanje...), ali postoje i druge aktivnosti kojima hotel uvećava vrijednost usluge. Npr. gostu se isporuči napitak kojeg voli u vrijeme kada ga najmanje očekuje, gostu se, na temelju spontano izrečenih želja ili potreba, udovolji bez da je to tražio (primjer je dnevna novina ili časopis kojeg uobičajeno čita, ali nije dio ponude hotela). Riječ je o malim znakovima pažnje i uvažavanja, koji se mogu koristiti u poslovanju kao konkurentska prednost. Ovakva se politika može provoditi samo ako svi zaposlenici zajednički djeluju i prosljeđuju informacije koje su kroz razgovor dobili od gosta. Isto tako i eventualno nezadovoljstvo gosta mora biti brzo i efikasno otklonjeno. No u kolektivu treba važiti prioritet da do takvih situacija ne dođe. Hayes K. D., Ninemeier, J. D. (2005.), Upravljanje hotelskim poslovanjem, op.cit., str. 113.

[81] Činjenica da se u pojedinim zemljama dvije trećine svih turističkih noćenja ostvaruje u hotelima, najbolje ilustrira njihovo značenje u turizmu. Na temelju ukupnog broja kreveta u osnovnim smještajnim objektima, a napose u hotelima, u svijetu se ocjenjuje turistički potencijal jedne zemlje, odnosno, „turistička gustoća". Ovaj način mjerenja turističkog potencijala pomoću kapaciteta hotelijerstva, vrši se stavljanjem u odnos ukupnog broja kreveta u hotelijerstvu prema broju stanovnika (broj kreveta na 1.000 stanovnika), a prema takvoj gustoći ocjenjuje se razvijenost neke zemlje. Hayes K. D., Ninemeier, J. D. (2005.), Upravljanje hotelskim poslovanjem, op.cit., str. 113.

4. ISTRAŽIVANJE SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U TURISTIČKIM I UGOSTITELJSKIM SUBJEKTIMA SA IZRAŽENIM SEZONSKIM POSLOVANJEM

4.1. Opis istraživanja

Priprema anketnog upitnika i provedba anketiranja obavljena je u dvije faze. U prvom dijelu pripreme istraživanja, fokus je bio na ispitivanju dostupnosti i prikupljanju kontakt podataka o hotelima i restoranima na području Splitsko-dalmatinske županije. Činjenica da su subjekti promovirali svoju ponudu u on-line katalozima i on-line bazama ugostiteljsko-turističkih usluga, upućuje da je riječ o aktivnim subjektima te da oni primaju i obrađuju upite koje dobivaju putem službenih elektroničkih kontakata (e-pošta).

U drugoj fazi anketni upitnik je odaslan na elektroničke adrese primatelja. Primatelji su bili hoteli (N=30) i restorani (N=30). Zamolba za sudjelovanje u istraživanju naslovljena je na odgovornu osobu (ukoliko je taj podatak bio postojeći) ili je anketni upitnik poslan na službenu e-mail adresu poduzeća pa se prema sadržaju zamolbe očekivalo da će ispitanici pokazati zanimanje.

Anketni upitnik je poslan potencijalnim ispitanicima početkom siječnja 2017. godine te je ponovljen početkom veljače 2017. godine. Od početnog broja potencijalnih ispitanika (N=60), ukupan odaziv (prvi i drugi krug anketiranja) je dobiven od N=36 subjekata. Postotak odaziva je na razini od 60%, što odgovara godišnjem razdoblju, s obzirom da većina hotela i restorana u tom intervalu koristi kolektivne godišnje odmore.

U anketnom upitniku pitanja su formirana s ciljem prikupljanja podataka o:

- pretežitoj djelatnosti (hotel ili restoran);
- vrsti poslovanja (sezonski ili cijele godine);
- broju stalnih i sezonskih djelatnika u 2016. godini;
- tehnikama i metodama regrutiranja i selekcije sezonskih djelatnika;
- zapošljavanju sezonskih djelatnika.

4.2. Ograničenja istraživanja

Ograničenja u provedenom istraživanju detektirana su u dva područja.

1) U uzorak su obuhvaćeni subjekti prema glavnoj djelatnosti hoteli ili restorani. Djelatnost ne upućuje na veličinu subjekta, razvijenost organizacijske strukture, što otežava detektiranje tehnika i metoda menadžmenta ljudskih resursa. Primjerice, manje organizacije i obiteljska poduzeća s ugostiteljskom djelatnosti ili mali hoteli, ne zapošljavaju velik broj zaposlenika tijekom sezone. Srednje veliki i veliki subjekti imaju razvijenu organizaciju, pa je upravljanje ljudskim resursima (kao posebno područje menadžmenta) formalno. Vrlo je nespretno dokazati provedbu tehnika i metoda menadžmenta ljudskih potencijala u neformalnoj organizaciji pa je u anketnom upitniku težište na kvalitativnom pristupu. To znači da se menadžment ljudskih resursa (u formalnoj i neformalnoj organizaciji) *a-priori* uzima kao postojeći (jer postoji sezonska potreba za radnicima), a ispituje se sadržaj i rezultati menadžmenta ljudskih resursa, sve na temelju subjektivne procjene ispitanika. Također se kao ograničenje može navesti i da mali poduzetnici (ugostitelji) nisu voljni izraziti poteškoće oko pronalaženja kadrova za sezonu, ili pak ne žele prikazati stvarno stanje u ugostiteljskom objektu prema broju zaposlenih i broju sezonskih radnika. Ova je pretpostavka u skladu sa postojećom praksom poslodavaca da kreiraju uštede kroz ne-prijavljivanje sezonskih radnika.

2) Anketiranje je provedeno u dijelu kalendarske godine kada se u hotelima, restoranima koristi kolektivni godišnji odmor, a u objektima se obavljaju renoviranja, adaptacije i drugi tehnički, funkcionalni, estetski zahvati, pa su ključne osobe hotelskog menadžmenta u to vrijeme ili na dopustu (zimovanju) ili su angažirane u prodaji (na turističkim sajmovima). Iako je izabrani interval zbog navedenih obilježja nepovoljan za provedbu anketiranja, istodobno je i podržavajući, jer se u to vrijeme sastavljaju godišnja izvješća, a analiza poslovanja 2016. godine je polazište za planiranje 2017. godine, te je i problematika anketnog upitnika ispitanicima bliska. Ograničenje je u dijelu uzorka jer mala poduzeća, a u određenim slučajevima i srednje velika poduzeća, koriste vanjske usluge knjigovodstva, pa se završna izvješća kreiraju po sili zakona, a elementi planiranja neformalno se provode u skladu sa zahtjevima.

4.3. Obilježja uzorka

U uzorak je obuhvaćeno N=36 subjekata. Među njima je 42% restorana i 58% hotela. Valja uzeti u obzir da su ispitanici s pretežitom djelatnosti hotela izabrali u anketnom upitniku odgovor „kombinirano hotel i restoran", što upućuje da je riječ o hotelima koji u sklopu usluge gostima nude i usluge restorana. Za razliku od navedenih, subjekti koji imaju glavnu djelatnost restorana, ne nude i turističke smještajne kapacitete. Iz toga razloga formirana je skupina „hoteli" na temelju odabira „kombinirano hotel i restoran" (tablica 2.).

Tablica 2. Obilježja uzorka

Djelatnost	udio	frekvencija
restorani	42 %	15
kombinirano	58 %	21
Ukupno	100 %	36

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezutlatima, 31% ispitanika orijentirano je na cjelogodišnje poslovanje, a 69% njih na sezonsko poslovanje (tablica 3.).

Tablica 3. Sezonsko poslovanje ili poslovanje tijekom cijele godine

Sezonski ili cijele godine	udio	frekvencija
sezonski	69 %	25
cijele godine	31 %	11
Ukupno	100 %	36

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Rezultati istraživanja pokazuju da svi ispitanici u uzorku zapošljavaju sezonske radnike, tj. njih 100% u vršnom opterećenju turističke sezone zapošljava sezonske radnike.

Prema prosječnom broju zaposlenika, uzorak čine poduzeća koja se mogu svrstati u sve četiri kategorije prema broju zaposlenih: [82] mikropoduzeća, mala poduzeća, srednje velika poduzeća i velika poduzeća. Problem razvrstavanja prema veličini proizlazi iz činjenice da poduzeće tijekom godine imaju stalno zaposlene, a tijekom sezone zapošljavaju i sezonske djelatnike. Prema broju stalno zaposlenih, uzorak čine: 57% mikro poduzeća, 29% mali

[82] Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15., 120/16., čl. 5. definira razvrstavanje poduzetnika u grupe poduzetnika na temelju pokazatelja: iznos ukupne aktive, iznos prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. Kategorije grupa poduzetnika u Republici Hrvatskoj su: mikro poduzetnici, mali poduzetnici, srednji poduzetnici i veliki poduzetnici.

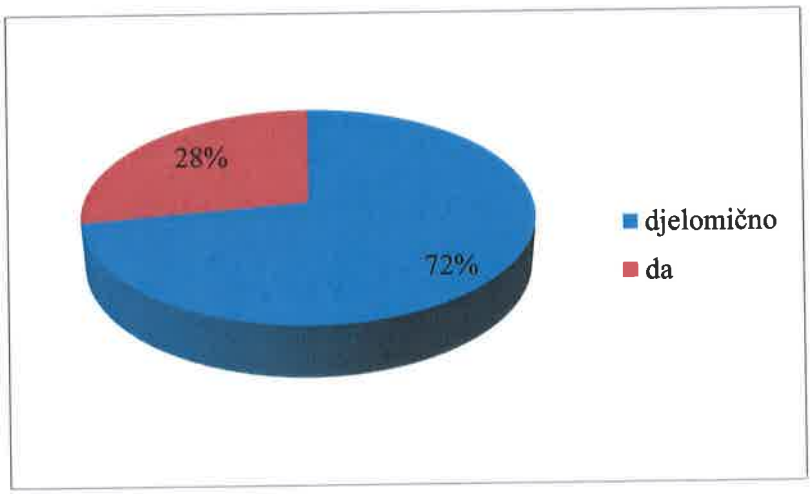
poduzetnici i 14% je velikih poduzeća. Ukoliko se pribroje sezonski radnici (stalno zaposlenim radnicima) tada u uzorku imamo 29% mikro poduzeća, 43% malih poduzeća, 14% srednje velikih poduzeća i 14% velikih poduzeća. Iz podataka se može uočiti da sezonskim zapošljavanjem organizacije rastu i do nekoliko puta prema broju zaposlenih u kratkom razdoblju sezonskog turizma.

4.4. Rezultati istraživanja

Anketnim pitanjima su prikupljani kvalitativni podaci (stavovi, mišljenja) o konceptu, specifičnostima i funkcijama menadžmenta ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu te dinamici zapošljavanja sezonskih radnika. Budući da je područje menadžmenta ljudskih resursa slojevito i kompleksno i u praksi je prilagođeno potrebama poduzeća, anketnim upitnikom su ispitivana opća obilježja menadžmenta ljudskih resursa. Cilj je utvrditi postoji li kod ispitanika problem pravovremenog zapošljavanja sezonskih radnika i koje tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa ispitanici koriste u sezonskom poslovanju.

Rezultati anketiranja o uspješnosti ponovnog zapošljavanja poznatih (istih) sezonskih djelatnika kod poduzeća s izraženom sezonskom komponentom poslovanja u ugostiteljstvu i turizmu pokazuju da 28% poduzeća angažira iste sezonske djelatnike, dok njih 72% djelomično privlači iste sezonske radnike, odnosno oslanja se na nove sezonske radnike (grafikon 6.).

Grafikon 6. Poduzeće zapošljava iste (prošlogodišnje) sezonske djelatnike?

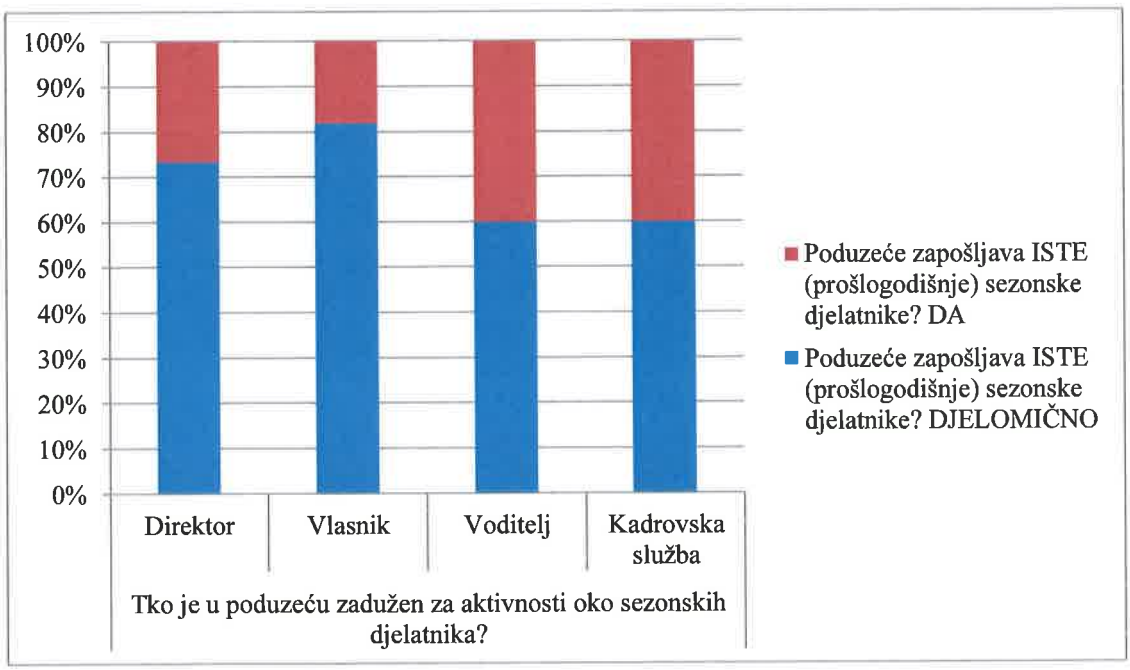


Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

U poduzećima hotelijerstva i ugostiteljstva s izraženim sezonskim potrebama za radnicima, poslove oko aktivnosti zapošljavanja sezonaca obavljaju najčešće direktor (42%), vlasnik (31%) ili voditelj (14%). U uzorku je detektirano 14% poduzeća s organiziranom kadrovskom službom. Različiti pristupi daju i različitu učinkovitost zapošljavanja prošlogodišnjih sezonskih radnika.

Na grafikonu 7. prikazana je uspješnost poduzeća u privlačenju prošlogodišnjih sezonskih radnika s obzirom na osobu koja u kolektivu obavlja poslove vezano uz sezonske radnike. Iz rezultata proizlazi da veću uspješnost privlačenja prošlogodišnjih radnika imaju poduzeća koja upravljanje sezonskim radnicima delegiraju voditelju ili kadrovskoj službi. Funkcija voditelja i funkcija kadrovske službe poduzećima omogućava zadržavanje i do 40% sezonskih radnika koji su bili zaposleni prošle sezone, pa poduzeća pronalaze 60% novih sezonskih radnika. U slučaju kada ovu funkciju obavljaju direktori ili vlasnici poduzeća, tada oni angažiraju i 75 do 80% novih radnika tijekom sezone, odnosno 20 do 25% radnika je bilo zaposleno prošle sezone i vraćaju se istom poslodavcu.

Grafikon 7. Uspješnost privlačenja prošlogodišnjih sezonskih radnika (prema osobi u poduzeću koja obavlja aktivnosti oko sezonskih radnika) (udio).



Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

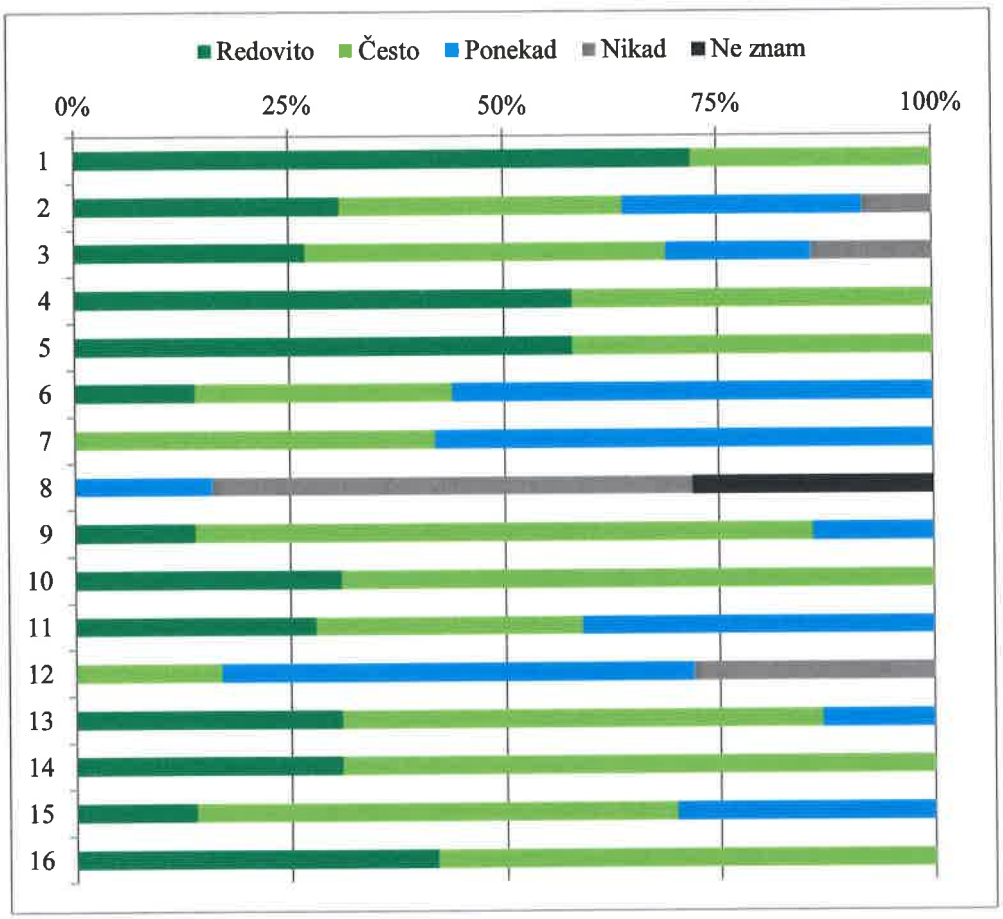
Nadalje, u anketnom upitniku ispitanicima je ponuđeno 16 izjava (afirmacija) koje su ispitanici ocjenjivali s obzirom na učestalost aktivnosti vezano uz menadžment ljudskih resursa.

Afirmacije su:

1. U poduzeću predviđate potrebe za sezonskim radnicima.
2. U poduzeću provodite analizu poslova sezonskih djelatnika.
3. Potencijalnim kandidatima (sezoncima) dajete na uvid (pismeno ili usmeno) opis posla.
4. Kandidatima (sezoncima) su unaprijed poznati uvjeti rada.
5. Kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće.
6. Odaziv sezonaca je zadovoljavajući.
7. Pribavljanje sezonskih djelatnika obavljate putem Zavoda za zapošljavanje.
8. Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće.
9. Sezonski radnici se vraćaju jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja.
10. Sezonski radnici se vraćaju jer im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere.
11. U Vašoj organizaciji se sezonskim radnicima upravlja sistematično.
12. Zapošljavate sve sezonske radnike koji se odazovu na oglas za sezonsko zapošljavanje.
13. U poduzeću pratite i vrednujete uspješnost sezonskih radnika.
14. U poduzeću pratite motiviranost sezonskih djelatnika.
15. Kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta).
16. Osposobljavanje sezonskih radnika je sastavni dio uvođenja u posao.

Afirmacije (1-16) odgovaraju redoslijedu varijabli prikazanima na grafikonu 8. Frekvencija je zbrojena za svaku afirmaciju prema izboru odgovora: „redovito“, „često“, „ponekad“, „nikad“ ili „ne znam“. Grafički prikaz dobivenih odgovora iskazano u postotcima prikazuje grafikon 8.

Grafikon 8. Praksa upravljanja ljudskim resursima

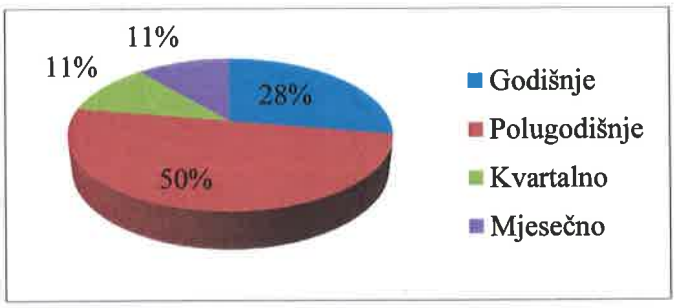


Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Rezultati istraživanja prikazani na grafikonu 8. pokazuju da u organizacijama hotela i restorana afirmacija „Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće" (oznaka 8. grafikon 8.) je najmanje podržana od ispitanika što ukazuje da je politika materijalnih kompenzacija za sezonski rad niska (nije motivirajuća). Afirmacija: „Zapošljavate sve sezonske radnike koji se odazovu na oglas za sezonsko zapošljavanje" dobila je najčešće ocjenu „ponekad" ili „nikad", što upućuje da je poduzećima dostupna sezonska radna snaga te se može manipulirati cijenom rada i nematerijalnim kompenzacijama kao što su smještaj i prehrana kod poslodavca za trajanja sezonskoga rada.

Prethodno je detektirano da predviđanje potreba za sezonskim radnicima u ugostiteljskim i hotelijerskim poduzećima ima najveću važnost kod aktivnosti sezonskog zapošljavanja. Ispitanici su se u anketnom upitniku mogli izjasniti o učestalosti planiranja potreba za sezonskim radnicima. Rezultati su prikazani na grafikonu 9.

Grafikon 9. Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim ranicima

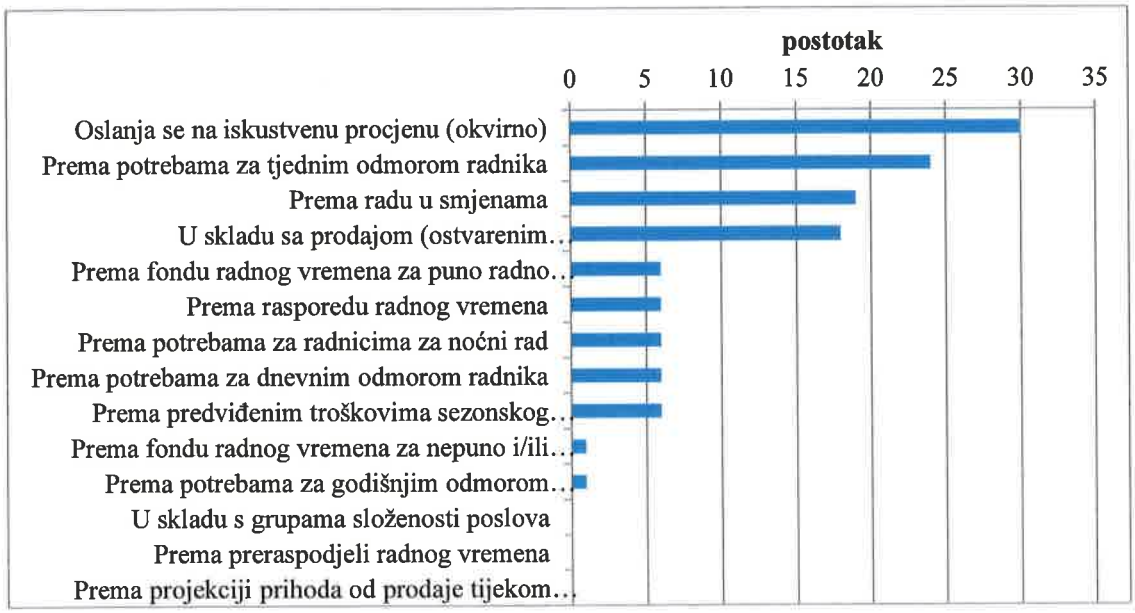


Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezultatima anketiranja, hotelska i ugostiteljska poduzeća potrebe za sezonskim radnicima planiraju na polugodišnjoj razini (50%). Približno trećina ispitanika potrebe za sezonskim radnicima predviđa godišnjim planom za radnicima. Ugostitelji i hotelijeri s izraženom sezonskom komponentom priklanjaju i češćem planiranju potreba za sezonskim radnicima. Njih 11% izrađuje mjesečni plan (ili 12 puta godišnje), odnosno 11% ispitanika planiranje provodi kvartalno (tri puta godišnje).

Ispitanicima je u anketnom upitniku postavljeno pitanje o elementima koji su za njih važni prilikom predviđanja i planiranje sezonskih radnika. Ispitanici su mogli izabrati proizvoljan broj odgovora od 14 ponuđenih. Grafikon 10. prikazuje najčešće pristupe kojima se hotelijeri i ugostitelji predvode prilikom planiranja potreba za sezonskim radnicima.

Grafikon 10. Elementi kod planiranja potreba za sezonskim radnicima

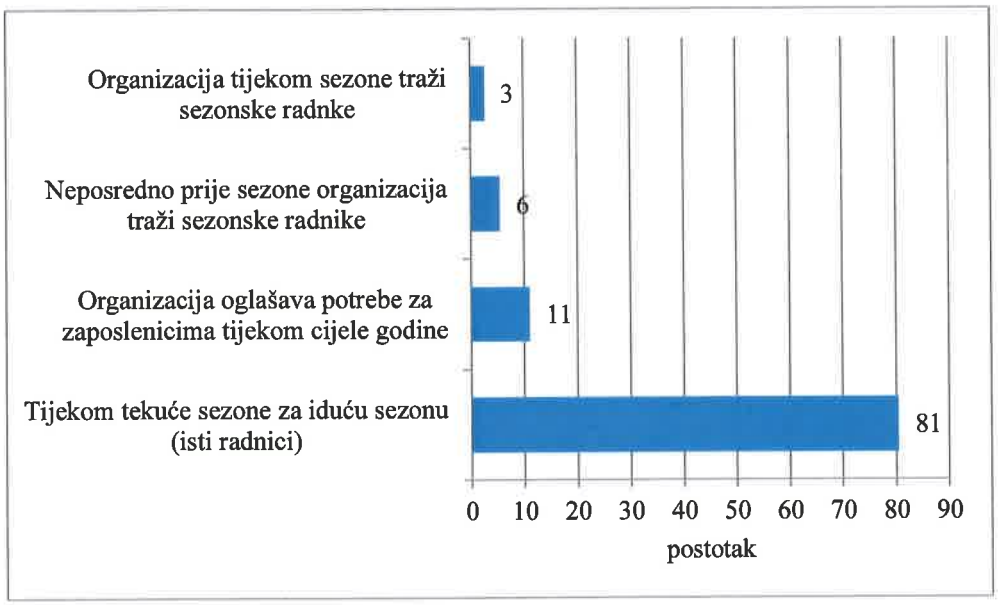


Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezultatima prikazanim na grafikonu 10., planiranje i predviđanje potrebnih sezonskih radnika najčešće je predvođeno iskustvenom procjenom te potrebama za tjednim odmorom radnika. Ostali elementi, kao što su primjerice, fond radnog vremena za nepuno i/ili skraćeno radno vrijeme, godišnji odmor radnika, složenost poslova, preraspodjela radnog vremena, projekcija prihoda od prodaje tijekom sezone, nisu bitni kod planiranja potrebnog broja i profila sezonskih djelatnika. Manje važni elementi kod planiranja potrebnog broja sezonskih radnika još su: fond punog radnog vremena, raspored radnog vremena, noćni rad, potrebe za dnevnim odmorom i troškovi sezonskih radnika.

U anketnom upitniku je od ispitanika zatraženo da se izjasne o načinu na koji popunjavaju sezonska radna mjesta. Ispitanicima je ponuđeno da izaberu jedan ponuđeni odgovor koji najbolje opisuje njihovu praksu. Rezultati na ovo anketno pitanje prikazani su na grafikonu 11.

Grafikon 11. Način popunjavanja radnih mjesta

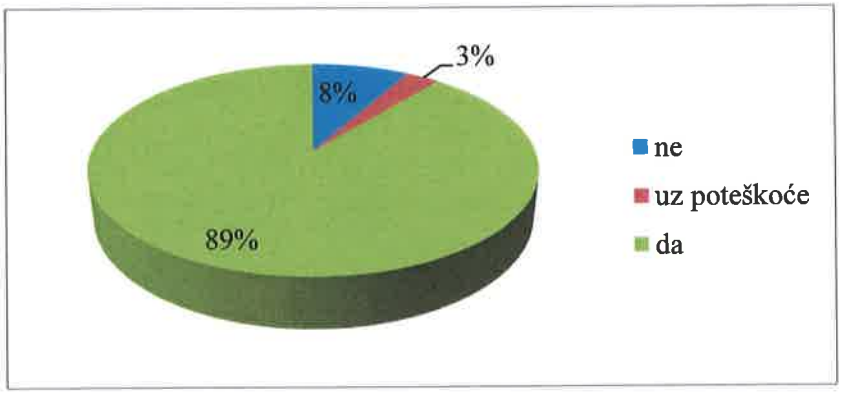


Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Rezultati anketiranja ukazuju da ugostitelji i hotelijeri nastoje u tekućoj sezoni osigurati radnu snagu i za sljedeću sezonu (81% ispitanika). U uzorku je detektirano da organizacije traže sezonske radnike i tijekom sezone (3%), odnosno neposredno prije sezone (6%), a 11% ispitanika se izjasnilo da slobodna radna mjesta za sezonu oglašava tijekom cijele godine.

Na pitanje: „Zapošljava li organizacija pravovremeno sezonske radnike?“, 89% ispitanika je dalo potvrdan odgovor. Rezultate istraživanja na navedeno pitanje prikazuje grafikon 12., gdje je vidljivo da 8% ispitanika ocjenjuje da ne uspijeva pravovremeno osigurati potrebnu sezonsku radnu snagu, odnosno 3% ispitanika izrazilo je da ima poteškoće pravovremenog zapošljavanja sezonskih radnika.

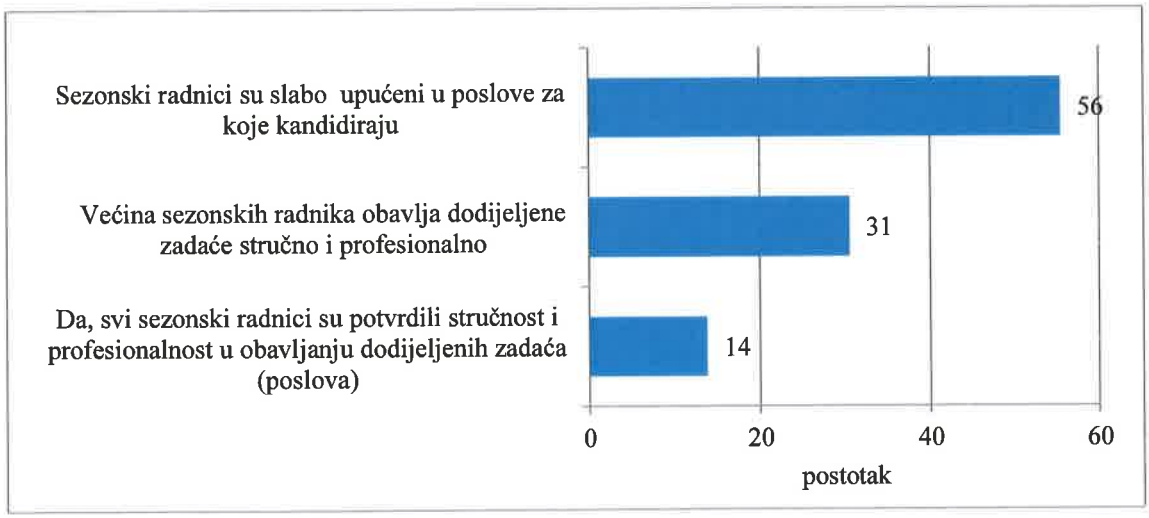
Grafikon 12. Pravovremeno zapošljavanje sezonskih radnika



Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

U anketnom upitniku od ispitanika je zatraženo da ocijene kompetentnost sezonskih radnika za poslove za koje kandidiraju. Rezultati na ovo pitanje prikazani su na grafikonu 13.

Grafikon 13. Jesu li sezonski radnici stručni i obavljaju li profesionalno poslove za koje kandidiraju?



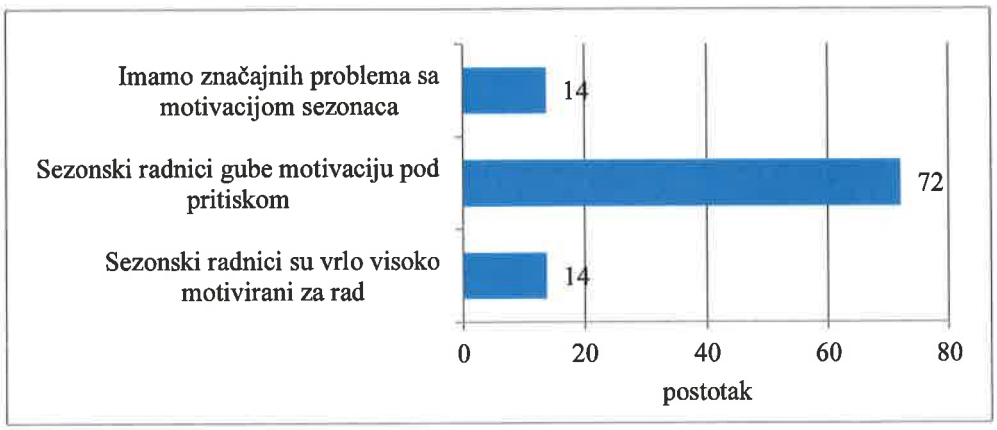
Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Na grafikonu 13. su prikazani odgovori hotelijera i ugostitelja o stručnosti i profesionalnosti sezonskih radnika. Prema odgovorima, 56% ispitanika smatra da su

sezonski radnici slabo upućeni u poslove za koje kandidiraju, njih 31% je zadovoljno kompetencijama i stručnošću sezonskih radnika što proizlazi iz stava ispitanika da većina sezonskih radnika obavlja dodijeljene zadaće stručno i profesionalno. Tek 14% ispitanika se u potpunosti slaže da su sezonski radnici stručni i profesionalni u obavljanju zadaća u sklopu sezonskog radnog mjesta.

Nadalje, istraživanjem se nastojalo utvrditi i motiviranost sezonskih radnika, viđeno očima ispitanika (poslodavca). Odgovori dobiveni na ovo pitanje prikazani su na grafikonu 14.

Grafikon 14. Motivacija sezonskih radnika

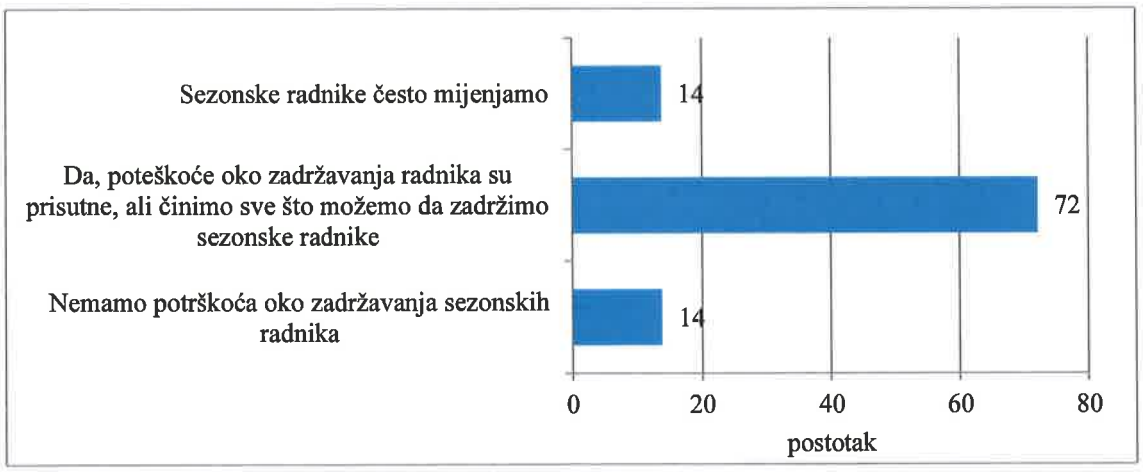


Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Na grafikonu 14. je zabilježeno da poslodavci u ugostiteljstvu i hotelijerstvu sezonske radnike ocjenjuju kroz njihovu spremnost na intenzivan rad koji je specifičan u turizmu i ugostiteljstvu. Čak 72% ispitanika izabralo je odgovor „sezonski radnici gube motivaciju pod pritiskom", njih 14% izjasnilo se da imaju značajnih problema sa motivacijom sezonaca, a samo 14% ispitanika zadovoljno je sa sezonskim radnicima te smatraju da su sezonski radnici vrlo visokomotivirani za rad.

Od ispitanika je zatraženo da se u anketnom upitniku izjasne o uspješnosti zadržavanja sezonskih radnika u poduzeću. Rezultati dobiveni na ovo anketno pitanje prikazani su na grafikonu 15.

Grafikon 15. Poteškoće zadržavanja sezonskih radnika u poduzeću



Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Grafikon 15. pokazuje da 72% ispitanika ima poteškoća sa zadržavanjem sezonskih radnika, no tom izazovu odgovaraju na način da čine sve što mogu kako bi zadržali sezonske radnike. Njih 14% se izjasnilo da često mijenja sezonske radnike, a samo je 14% ispitanika izrazilo stav da nema poteškoća oko zadržavanja sezonskih radnika.

Pregledom dobivenih rezultata na uzorku hotelskih poduzeća i restorana na području Splitsko-dalmatinske županije, može se uočiti da je problematika zapošljavanja sezonskih radnika različito percipirana od ispitanika, a u određenim stavovima pronalaze se i proturječnosti u odgovorima gdje je vidljivo da ispitanici nemaju jasno određenje u dijelu upravljanja ljudskim resursima u sezonskom poslovanju, odnosno predvode se iskustvenim znanjima i tehnikama, koje u konačnici generiraju opći stav o postojanju problema otežanog zapošljavanja. Također je prisutan i problem s motivacijom sezonskih zaposlenika, niskim plaćama za rad u sezoni i općenito težnju da se sezona maksimalno iskoristi, odnosno da se ostvare maksimalni prinosi (s obzirom na fiksne kapacitete). Činjenica da u Republici Hrvatskoj tijekom godine ljetni mjeseci generiraju turizam sa sezonskim trajanjem, hotelijere i ugostitelje stavlja u položaj da organizaciju posla u kratkom vremenskom intervalu vode od jednog do drugog ekstrema: od mirovanja do velikog opterećenja. Ljudski faktor u tom kontekstu je glavni izvor energije na temelju kojeg se oblikuju usluge i proizvodi. Zadovoljstvo gosta (korisnika, kupca) ovisno je o percipiranju kvalitete proizvoda i usluga, a to ovisi o ljudima, a samim time i o menadžmentu ljudskih resursa u organizaciji. Kratkoća vremena sezonskoga poslovanja ne daje prostora za određene tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa i to je detektirano kao specifičnost u ugostiteljstvu i u turizmu. Primjer je planiranje karijere,

obrazovanje i usavršavanje, izmjena do 80% ljudi u kolektivu, brzo uvođenje u posao, visoka podjela poslova na operacije koje čine jednostavna radna mjesta te zamor koji slijedi uz pad motivacije. Nema se vremena za oblikovanje organizacijske klime i organizacijske kulture, nema se vremena za uspostavljanje dugoročnih odnosa sa zaposlenicima, pa je organizacija sezonskog poslovanja u svakom novom ciklusu suočena sa opetovanim zahtjevima za formiranje učinkovitog sustava. Rezultati istraživanja ukazuju na još jedan fenomen kod organizacija sa izraženom sezonskom komponentom, a to je da se unatoč teškoćama uspijeva obavljati djelatnost, da unatoč svim ograničenjima tvrtke ostvaruju odaziv sezonskih radnika.

U ovom radu su postavljene polazišne hipoteze. Ispituje se uspješnost pravovremenog zapošljavanja sezonskih radnika u odnosu na izabrane tehnike i metode upravljanja ljudskim resursima u sezonskom poslovanju. Hipoteze u radu su:

1. *Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima je povezano s pravovremenim popunjavanjem sezonskih radnih mjesta.*
2. *Materijalne kompenzacije su povezane s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika.*
3. *Osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika je povezano s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika.*
4. *Izostanak sistematičnog upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom, otežava zapošljavanje sezonskih djelatnika.*

Hipoteze su u ispitane s obzirom na povezanost elemenata, ali se ne ispituje jačina veze.

4.4.1. Prva hipoteza rada

Prva hipoteza: ***Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima je povezano s pravovremenim popunjavanjem sezonskih radnih mjesta***, pojašnjena je na način da organizacija (hotel ili restoran), sa cjelogodišnjim ili sezonskim poslovanjem, na temelju operativnog planiranja predviđa potrebe za sezonskim radnicima (kadrovima). Drugim riječima, predvidljivost sezone i potreba za sezonskim kadrovima je povoljno okruženje da organizacija tehnikama i metodama menadžmenta ljudskih resursa utječe na zadovoljstvo sezonskog radnika/radnice, te postigne ponovno zapošljavanje istog sezonskog radnika ili radnice u narednom ciklusu.

Prva hipoteza sadrži dvije varijable:

(1) predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima i

(2) pravovremeno popunjavanje sezonskih radnih mjesta.

Odgovori dobiveni od ispitanika za prvu i drugu varijablu prikazani su u tablici 4.

Tablica 4. Frekvencije (H1)

U poduzeću predviđate potrebe za sezonskim radnicima	**Odgovori**	**Frekvencija**	**Udio**
	često	10	27,8 %
	redovito	26	72,2 %
	Ukupno	36	100,0 %
Organizacija pravovremeno zapošljava sezonske radnike	**Odgovori**	**Frekvencija**	**Udio**
	ne	3	8,3 %
	uz poteškoće	1	2,8 %
	da	32	88,9 %
	Ukupno	36	100,0 %

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Za varijablu „u poduzeću predviđate potrebe za sezonskim radnicima" i varijablu „organizacija pravovremeno zapošljava sezonske radnike", dobiveni su rezultati srednjih vrijednosti koji ukazuju da je predviđanje potreba za sezonskim radnicima visoko rangirano (ocijenjeno) od ispitanika (ocjena 4,72 od maksimalno 5), što je veće u odnosu na srednju vrijednost dobivenu za varijablu o pravovremenom zapošljavanju sezonskih radnika (srednja vrijednost je 4,61 od maksimalno 5) (tablica 5.).

Tablica 5. Srednje vrijednosti varijabli (H1)

Descriptive Statistics	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
U poduzeću predviđate potrebe za sezonskim radnicima	36	1	4	5	4,72	,454	,206
Organizacija pravovremeno zapošljava sezonske radnike	36	4	1	5	4,61	1,153	1,330
Valid N (listwise)	36						

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između promatranih varijabli, ali ne utvrđuje se visina povezanosti. Da bi se testirala hipoteza o neovisnosti dvaju kvalitativnih obilježja elemenata osnovnog skupa, postavljaju se hipoteze:

$$H_0: \ldots . P_{ij} = P_i \cdot P_j, \qquad \forall_i, \forall_j \; i = 1,2 \ldots r, \qquad j = 1,2..c$$

$$H_1: \ldots . \exists P_{ij} \neq P_i \cdot P_j,$$

gdje nulta hipoteza H_0 predstavlja da nema ovisnosti izmedu dvaju obilježja.

Zaključak se donosi na način da se usporedi Hi-kvadrat empirijska i tablična vrijednost:

$$X^{2*} < X^2_{tab} \Rightarrow H_0$$

Postupak izračuna pomoću SPSS statističkog programa prikazan je u nastavku.

Tablica 6. Hi-kvadrat test (H1)

Crosstab

Count

		Organizacija pravovremeno zapošljava sezonske radnike			Total
		ne	uz poteškoće	da	
U poduzeću predviđate potrebe za sezonskim radnicima	često	3	1	6	10
	redovito	0	0	26	26
Total		3	1	32	36

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,700[a]	2	,003
Likelihood Ratio	11,656	2	,003
Linear-by-Linear Association	10,642	1	,001
N of Valid Cases	36		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,551	,122	3,854	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,569	,125	4,038	,000[c]
N of Valid Cases		36			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezultatima iz tablice Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 11,70, dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34. Prema tome,

$$X^{2*} > X^2_{tab} \Rightarrow H_1;$$

što znači da uz značajnost od 1% postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima" i „pravovremeno popunjavanje

sezonskih radnih mjesta", pa se prva hipoteza rada: Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima pozitivno utječe na pravovremeno popunjavanje sezonskih radnih mjesta, **prihvaća**.

4.4.2. Druga hipoteza rada

Druga hipoteza: ***Materijalne kompenzacije su povezane s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika***, sadrži dvije varijable:

(1) Materijalne kompenzacije sezonskih radnika i
(2) Ponovno zapošljavanje istih sezonskih radnika.

Materijalne kompenzacije mjerene su na temelju odgovora na anketno pitanje: kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće i na anketno pitanje: kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos.

„Ponovno zapošljavanje" mjereno je pomoću anketnog pitanja koje glasi: sezonci se vraćaju zbog dobre plaće.

Uz navedeno, ispitana je veza i između varijabli: ponovno zapošljavanje istih sezonskih djelatnika i povratak sezonskih djelatnika zbog dobre plaće.

U nastavku su izračunate srednje vrijednosti za tri pitanja u anketnom upitniku.

Tablica 7. Deskriptivna statistika varijabli (H2)

		Kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće	Kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta)	Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0
Mean		4,58	3,83	1,89
Std. Error of Mean		,083	,109	,111
Median		5,00	4,00	2,00
Mode		5	4	2
Std. Deviation		,500	,655	,667
Variance		,250	,429	,444
Range		1	2	2
Minimum		4	3	1
Maximum		5	5	3
Sum		165	138	68

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezultatima prikazanim u tablici 7. vidljivo je da poslodavci najveću pažnju posvećuju transparentnom izvješćivanju o visini plaće koju potencijalni kandidati mogu očekivati za svoj rad tijekom sezone (srednja vrijednost 4,58 od maksimalno 5). Iz podataka u tablici 7. je vidljivo da postoji element ujednačenosti visine kompenzacija sezonskih radnika i onih stalno zaposlenih (srednja vrijednost 3,83 od maksimalno 5), no ispitanici ne smatraju da je dobra plaća za sezonski rad bitan element za ponovno zapošljavanje prošlogodišnjih sezonskih radnika (srednja vrijednost 1,89 od maksimalno 5). Činjenica koja je u početku poznata potencijalnim kandidatima ujedno je i kriterij samoeliminacije, što postupak zapošljavanja olakšava na način da se kandidiraju samo oni sezonski radnici koji prihvaćaju ponuđene uvjete. Prema prethodnim analizama provedenim od strane Zavoda za zapošljavanje (prethodno u radu su detaljno navedeni podaci), riječ je o pretežitom zapošljavanju žena, pa je i politika plaćanja sezonskog rada dodatno kreirana i s obzirom na stopu nezaposlenosti žena i jednostavnosti poslova za koje se kandidiraju sezonski radnici. U tablici 7. je vidljivo da plaća nije visoko rangiran element (sagledano od strane ispitanika) u sezonskom zapošljavanju (srednja vrijednost 1,89 od maksimalno 5).

Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između promatranih varijabli, ali ne utvrđuje se visina povezanosti. Postavljaju se hipoteze:

$H_0: \ldots . P_{ij} = P_i \cdot P_j, \qquad \forall_i, \forall_j \; i = 1,2 \ldots r, \qquad j = 1,2..c$

$H_1: \ldots . \exists P_{ij} \neq P_i \cdot P_j,$

gdje nulta hipoteza H_0 predstavlja da nema ovisnosti između dvaju obilježja.

U prvom dijelu analizira se povezanost između varijable (1) kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće i (2) sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće.

Tablica 8. Hi-kvadrat test 1 (H2)

Crosstab

Count

		Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće			Total
		Ne znam	nikad	ponekad	
Kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće	često	3	8	4	15
	redovito	7	12	2	21
Total		10	20	6	36

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,126[a]	2	,345
Likelihood Ratio	2,126	2	,345
Linear-by-Linear Association	1,829	1	,176
N of Valid Cases	36		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,50.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,229	,160	-1,369	,180[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,224	,161	-1,340	,189[c]
N of Valid Cases		36			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezultatima iz tablice 8. Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 2,126, dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34. Prema tome,

$$X^{2*} < X^2_{tab} \Rightarrow H_0;$$

što znači da uz značajnost od 1% ne postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće" i „sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće".

Na isti način ispitana je veza između varijabli „kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta)" i „sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće".

Tablica 9. Hi-kvadrat test (H2)

Count

		Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće			Total
		Ne znam	nikad	ponekad	
Kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta)	ponekad	2	8	1	11
	često	6	9	5	20
	redovito	2	3	0	5
Total		10	20	6	36

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,717[a]	4	,446
Likelihood Ratio	4,507	4	,342
Linear-by-Linear Association	,417	1	,519
N of Valid Cases	36		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,109	,135	-,640	,526[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,105	,142	-,617	,541[c]
N of Valid Cases		36			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezultatima iz tablice 9. Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 3,717, dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34. Prema tome,

$$X^{2*} < X^2_{tab} \Rightarrow H_0;$$

što znači da uz značajnost od 1% ne postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta)" i „sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće".

Ispitana je veza između varijabli:

(1) Poduzeće zapošljava iste sezonske djelatnike i

(2) Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće

Tablica 10. Hi kvadrat test 3 (H2)

Poduzeće zapošljava ISTE (prošlogodišnje) sezonske djelatnike? * Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće Crosstabulation

Count

		Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće			Total
		Ne znam	nikad	ponekad	
Poduzeće zapošljava ISTE (prošlogodišnje) sezonske djelatnike?	djelomično	8	13	5	26
	da	2	7	1	10
Total		10	20	6	36

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,191[a]	2	,551
Likelihood Ratio	1,228	2	,541
Linear-by-Linear Association	,004	1	,951
N of Valid Cases	36		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,67.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,010	,149	,061	,952[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,020	,152	,117	,908[c]
N of Valid Cases		36			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema rezultatima iz tablice 10. Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 1,191 dok je tablična vrijednost Hi-kvadrat testa uz signifikantnost od 1% = 11,34. Prema tome,

$$X^{2*} < X^2_{tab} \Rightarrow H_0;$$

što znači da uz značajnost od 1% ne postoji ovisnost elemenata osnovnog skupa obilježja „poduzeće zapošljava ISTE (prošlogodišnje) sezonske djelatnike" i „sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće".

Shodno nalazu temeljenom na statističkoj analizi, druga hipoteza: *Materijalne kompenzacije utječu na ponovno zapošljavanje istih sezonskih radnika* **je odbačena**. Kompenzacije koje se ostvaruju tijekom sezonskog rada nisu i najveći motivator za sezonski rad u hotelima i restoranima. Ovome ide u prilog činjenica da se u sezonskom poslovanju hotelijeri i restorani najvećim dijelom služe sezonskim radom ljudi kojima je domicil u kontinentalnom dijelu Hrvatske (Slavonija), pa je motivacija za rad u ljetnoj sezoni i svojevrsni „odlazak na more". Interesantno je primijetiti da u Splitsko-

dalmatinskoj županiji, gdje je stopa nezaposlenosti visoka, istodobno postoji problem zapošljavanja sezonskih radnika i taj se problem rješava angažiranjem radnika iz unutrašnjosti Hrvatske. Upravo taj element ukazuje da je i efekt ljetovanja (raditi na moru) element koji je motivator koji pokreće radni kontingent u postupak potrage za poslodavcima na moru koji transparentno izvještavaju o plaći i ostalim uvjetima rada.

4.4.3. Treća hipoteza rada

Treća hipoteza: ***Osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika je povezano s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika,*** pojašnjena je na način da organizacija (hotel ili restoran), sa cjelogodišnjim ili sezonskim radom, na temelju taktičkog planiranja predviđa osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika (kadrova).

Treća hipoteza sastoji se od varijabli:

(1) Ponovno zapošljavanje istih sezonskih radnika,
(2) Sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja,
(3) Sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere.

U prvom koraku izračunate su srednje vrijednosti varijabli. Rezultati su prikazani u tablici 11.

Tablica 11. Srednje vrijednosti varijabli (H3)

		Poduzeće zapošljava ISTE (prošlogodišnje) sezonske djelatnike?	Sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja	Sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0
Mean		3,56	4,00	3,69
Std. Error of Mean		,151	,089	,078
Median		3,00	4,00	4,00
Mode		3	4	4
Std. Deviation		,909	,535	,467
Variance		,825	,286	,218
Range		2	2	1
Minimum		3	3	3
Maximum		5	5	4
Sum		128	144	133

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

Prema podacima iz tablice 11., najveću srednju vrijednost dobila je varijabla „sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja“ (4,00 od maksimalno 5). Nešto manju ocjenu dobila je varijabla „sezonski radnici se vraćaju, jer

im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere" (srednja vrijednost 3,69 od maksimalno 5). Vidljivo je da je najmanju srednju ocjenu dobila varijabla „poduzeće zapošljava iste (prošlogodišnje) sezonske djelatnike (srednja vrijednost 3,56), što upućuje da poslodavci koji zapošljavaju sezonske radnike različito percipiraju „program stručnog osposobljavanja", „plan razvoja karijere" u odnosu na ono što se u suštini pruža sezonskim radnicima, a to je - uvođenje u posao. Pretpostavka da poslodavci provode programe stručnog osposobljavanja ili da za sezonske zaposlenike imaju plan razvoja karijere, utjecalo bi na višu razinu zapošljavanja istih djelatnika tijekom sezone. Međutim, detektirano je da u hotelskim poduzećima i u restoranima poslodavci svake sezone zapošljavaju 60-80% novih sezonskih djelatnika, da je motivacija zaposlenika problematična u vršnom opterećenju te da poslodavci nemaju prostora niti vremena za provedbu programa osposobljavanja ili razvoja karijere za sve sezonske radnike.

U nastavku je izračunat hi-kvadrat test za varijable.

Tablica 12. Hi-kvadrt test (H3)

Crosstab

Count		Sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja			Total
		ponekad	često	redovito	
Poduzeće zapošljava ISTE (prošlogodišnje) sezonske djelatnike?	djelomično	5	16	5	26
	da	0	10	0	10
Total		5	26	5	36

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,325[a]	2	,070
Likelihood Ratio	7,894	2	,019
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000
N of Valid Cases	36		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,39.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,000	,103	,000	1,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,000	,120	,000	1,000[c]
N of Valid Cases		36			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Prema rezultatima iz tablice 12. Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je 5,325, što je manje od tablične vrijednosti uz signifikantnost od 1% = 11,34. Nastavak testiranja H3 je u tablici 13.

Tablica 13. Hi-kvadrt test (H3) nastavak

Crosstab

Count		Sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere		Total
		ponekad	često	
Poduzeće zapošljava ISTE (prošlogodišnje) sezonske djelatnike?	djelomično	11	15	26
	da	0	10	10
Total		11	25	36

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,092[a]	1	,014		
Continuity Correction[b]	4,262	1	,039		
Likelihood Ratio	8,890	1	,003		
Fisher's Exact Test				,016	,013
Linear-by-Linear Association	5,923	1	,015		
N of Valid Cases	36				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,06.
b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,411	,082	2,632	,013[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,411	,082	2,632	,013[c]
N of Valid Cases		36			

a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Prema rezultatima iz tablice 12. i 13. Chi-Square Tests, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa je u prvom slučaju 5,325 a u drugom slučaju je 6,092, što je manje od tablične vrijednosti uz signifikantnost od 1% = 11,34. To znači da uz značajnost od 1% ne postoji povezanost elemenata, pa se zbog programa stručnog osposobljavanja ili zbog plana razvoja karijere ne događa zapošljavanje istih sezonskih radnika. Kod ispitivanje hipoteze provedeno je ispitivanje povezanosti, ali ne i jačina veze, pa shodno nalazu, treća hipoteza rada *Osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika, utječe na ponovno zapošljavanje istih sezonskih radnika*, **se odbacuje.** Drugim riječima, ponovno zapošljavanje sezonskih

radnika nema statističku povezanost s pojavom koja je mjerena kroz angažman poslodavca da sezonskim radnicima omogućava program osposobljavanja ili program razvoja karijere kroz sezonsko zasnivanje radnog odnosa (rad na određeno vrijeme).

4.4.4. Četvrta hipoteza rada

Četvrta hipoteza: ***Izostanak sistematičnog upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom, otežava zapošljavanje sezonskih djelatnika***, ispitana je pomoću grupe varijabli kojima su mjerene prisutnost tehnika i metoda menadžmenta ljudskih resursa. U prvom koraku izračunate su srednje vrijednosti izabranih varijabli. Da bi isto bilo moguće, kvalitativni odgovori su transformirani u ljestvicu. Odgovoru „redovito" pridružena je vrijednost 5; odgovoru „često" vrijednost 4; odgovoru „ponekad" vrijednost 3 te odgovoru „nikad" vrijednost 2 i odgovoru „ne znam" vrijednost 1 (tablica 13.).

Tablica 14. Srednje vrijednosti varijabli (H4)

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
U poduzeću predviđate potrebe za sezonskim radnicima	36	4,72	,454	,206
Kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće	36	4,58	,500	,250
Kandidatima (sezoncima) su unaprijed poznati uvjeti rada	36	4,58	,500	,250
Osposobljavanje sezonskih radnika je sastavni dio uvođenja u posao	36	4,42	,500	,250
U poduzeću pratite motiviranost sezonskih djelatnika	36	4,31	,467	,218
U poduzeću pratite i vrednujete uspješnost sezonskih radnika	36	4,17	,655	,429
Sezonski radnici se vraćaju jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja	36	4,00	,535	,286
U poduzeću provodite analizu poslova sezonskih djelatnika	36	3,86	,961	,923
U Vašoj organizaciji se sezonskim radnicima upravlja sistematično	36	3,86	,833	,694
Potencijalnim kandidatima (sezoncima) dajete na uvid (pismeno ili usmeno) opis posla	36	3,83	1,000	1,000
Kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta)	36	3,83	,655	,429
Sezonski radnici se vraćaju jer im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere	36	3,69	,467	,218
Odaziv sezonaca je zadovoljavajući	36	3,58	,732	,536
Pribavljanje sezonskih djelatnika obavljate putem Zavoda za zapošljavanje	36	3,42	,500	,250
Zapošljavate sve sezonske radnike koji se odazovu na oglas za sezonsko zapošljavanje	36	2,89	,667	,444
Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće	36	1,89	,667	,444

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

U tablici 13. je vidljivo da poduzeća koja zapošljavaju sezonske radnike u ugostiteljstvu i u hotelijerstvu najveću važnost pridaju predviđanju potreba za sezonskim radnicima (srednja vrijednost 4,72), informiranju sezonskih radnika o visini plaće i uvjetima rada (srednja vrijednost 4,58), uvođenje u posao sezonskog radnika (srednja vrijednost 4,42) i praćenju motiviranosti sezonskog radnika (srednja vrijednost 4,31) te praćenje i vrednovanje uspješnosti sezonskih radnika (srednja vrijednost 4,17).

Ukoliko pogledamo tablicu 13. i varijable pri dnu s najmanjim srednjim vrijednostima, afirmacije: „sezonski radnici vraćaju se zbog dobre plaće" ima srednju vrijednost 1,89 (od maksimalno 5), „zapošljavate sve sezonske radnike koji se odazovu na oglas za sezonsko zapošljavanje" (srednja vrijednost 2,89 od maksimalno 5) i „pribavljanje sezonskih radnika obavljate putem Zavoda za zapošljavanje (srednja vrijednost 3,42 od maksimalno 5), ukazuju da je politika plaća za sezonske zaposlenike niska, da se usluge Zavoda za zapošljavanje pri sezonskom zapošljavanju ne koriste mnogo, te da je broj prijava za radno mjesto u sezoni veći u odnosu na potrebe poslodavca.

Zbrajanjem svih srednjih vrijednosti (stupac Mean tablica 13.) dobivamo zbroj 61,63, kojeg potom dijelimo sa brojem varijabli (16) te dobivamo vaganu aritmetičku sredinu 3,85 koja predstavlja novu varijablu „sistematičnost upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom". Prema tom rezultatu, može se tumačiti da poslodavci sa sezonskim potrebama za zaposlenicima subjektivno ocjenjuje da (3,85 / 5,00 = 0,76 * 100 = 76%) imaju (u prosjeku) implementirane tehnike i metode upravljanja sezonskim kadrovima na razini od 76%, odnosno da koriste tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa, pa je u tom dijelu za zaključiti kako ne postoji izostanak sustavnog upravljanja ljudskim resursima u sezonskom poslovanju. Nadalje „otežano zapošljavanje sezonskih radnika" mjereno je na temelju pitanja o pravovremenom zapošljavanju sezonskih radnika (tablica 14.)

Tablica 15. Pravovremeno zapošljavanje sezonskih radnika

Odgovori	Frekvencija	Udio
ne	3	8,3 %
uz poteškoće	1	2,8 %
da	32	88,9 %
Ukupno	36	100,0 %

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

U tablici 14. je vidljivo da ispitanici nisu detektirali probleme oko zapošljvanja sezonskih radnika. Deskriptivnom statistikom izračunate su i srednje vrijednosti za varijablu (tablica 15.)

Tablica 16. Deskriptivna statistika (H4)

Organizacija pravovremeno zapošljava sezonske radnike

N	Valid	36
	Missing	0
Mean		4,61
Std. Error of Mean		,192
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		1,153
Variance		1,330
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		166

Izvor: Autorica prema anketnom upitniku, 2017.

U tablici 15. je vidljivo da je srednja vrijednost varijable o pravovremenom zapošljavanju radnika 4,61 (od maksimalno 5,00) što ukazuje da poslodavci u suštini nemaju problema sa sezonskim zapošljavanjem.

Drugim riječima, hoteli i restorani s izraženom sezonskom potrebom za sezonskim radnicima koriste tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa i njihova je učinkovitost potvrđena kroz subjektivnu samoocjenu ispitanika, pri čemu je detektirano da ispitanici u praksi nemaju problema s popunjavanjem sezonskih radnih mjesta.

Na temelju rezultata, četvrta hipoteza rada: Izostanak sistematičnog upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom, otežava zapošljavanje sezonskih djelatnika, **se odbacuje,** jer uzorak nije detektirao izostanak metoda i tehnika upravljanja ljudskim resursima i ispitanici, na temelju subjektivne ocjene, ostvaruju zadovoljavajuću uspješnost u odazivu sezonskih kadrova te ostvaruju mogućnost i za selekciju kadrova.

4.5. Sinteza nalaza i kritički osvrt

Uvid u dinamiku i intenzitet zapošljavanja sezonskih radnika u turizmu i ugostiteljstvu u određenim mjesecima tijekom godine, ukazuje da je transfer radne snage značajan te da se u poduzećima sa sezonskim aktivnostima u turizmu, glavnina poslovanja odvija

zahvaljujući sezonskim radnicima. Sezonski radnici su kadrovi koji su evidentirani u sustavu Zavoda za zapošljavanje, pa je uloga Zavoda za zapošljavanje i u selekciji kadrova. Na temelju upute sa Zavoda, poslodavci zapošljavaju radnike na preporuku Zavoda, no poslodavci oglašavaju slobodna radna mjesta i na svojim web stranicama i na druge načine kako bi imali dobar odaziv sezonskih radnika.

S druge strane, mediji javnostima prikazuju sliku nedostatka sezonskih radnika za nadolazeću sezonu. Članci sa sličnim sadržajima, televizijske reportaže i drugi informativni kanali distribuiraju informacije koje su potakle ovo istraživanje i koje su u ovom istraživanju opovrgnute, odnosno nisu dokazane kao istinite. Naime, poslodavci s izraženom sezonskom komponentom u poslovanju ukazali su na određene probleme s ljudskim resursima, no istodobno nisu ukazali da imaju problema s pronalaskom sezonskih radnika. Istodobno, detektiran je problem niskih kompenzacija i pada motivacije radnika tijekom sezone, jer su poslovi niske razine složenosti i učestalim obavljanjem istih poslova dolazi do zamora. Također je detektirano da poslodavci zapošljavaju radnike koji nisu domicilno stanovništvo. Ove podatke je objavio Zavod za zapošljavanje, razne ispostave, gdje je vidljivo da sezonski rad obavljaju ljudi iz kontinentalnog dijela zemlje, a sezonski rad obavljaju u priobalju, pa je atraktivnost „rada na moru“, pretežitost ženske radne snage iskorištena za niske plaće u sezoni, što poslodavcima omogućava generiranje ušteda, odnosno dodatnih profita.

Na temelju rezultata ankete došlo se do uvida da svaki poslodavac provodi planiranje potrebne sezonske radne snage, no prema odgovorima ispitanika, riječ je o postupku koji se temelji na iskustvenoj procjeni. Činjenice o plaći i uvjetima zapošljavanja su transparentne pa kandidati mogu odlučiti hoće li se odazvati na određeni oglas. Usprkos postojećoj samoeliminaciji, poslodavci u turizmu i hotelijerstvu imaju dobar odaziv radnika. Problem s kojim se suočavaju je niska pripremljenost radnika za poslove za koje kandidira, nedostatak određenih profila kadrova, ali ne i odaziv sezonskih radnika.

5. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa u poduzećima koja obavljaju hotelijersku djelatnost i djelatnost restorana, u priobalju imaju izraženu sezonsku komponentu poslovanja. Prateći medijske objave o pripremi turističke sezone za 2016. te 2017. godinu, ističe se teškoća pronalaženja sezonskih radnika, unatoč činjenici visoke stope nezaposlenosti u cijeloj državi. Polazišno pitanje u radu je glasilo: gdje se tu krije problem i kako ga je moguće riješiti? Problem istraživanja u ovome radu je detektiran u segmentu upravljanja ljudskim resursima u poduzećima koja iskazuju godišnju oscilaciju zapošljavanja, a težište je upravo na apsorbiranju radne snage za sezonske poslove. Da bi se isto istražilo, formiran je anketni upitnik s ciljem prikupljanja podataka od poslodavaca da bi se utvrdilo glavne prepreke pravovremenog zapošljavanja sezonskih radnika i da bi se utvrdile u kojoj mjeri je menadžment ljudskih resursa prisutan kod ispitanika. Uzorak na kojem je provedeno anketiranje je N=36 subjekata. Dobiven je povrat ispravno popunjenih on-line upitnika na razini 60%.

U radu je korišteno ukupno četiri polazne hipoteze.

Prva hipoteza: ***Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima je povezano s pravovremenim popunjavanjem sezonskih radnih mjesta***, pojašnjena je na način da organizacija (hotel ili restoran), sa cjelogodišnjim ili sezonskim poslovanjem, na temelju operativnog planiranja predviđa potrebe za sezonskim radnicima (kadrovima). Izračunom srednjih vrijednosti varijabli „predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima" (4,72) i „pravovremeno zapošljavanje sezonskih radnih mjesta" (4,61) te Hi-kvadrat testa koji iznosi 11,70, došlo se do rezultata da postoji povezanost elemenata osnovnog skupa obilježja pa se **prva hipoteza rada prihvaća**.

Druga hipoteza: ***Materijalne kompenzacije su povezane s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika***, sadrži varijable: materijalne kompenzacije mjerene su na temelju odgovora na anketno pitanje: kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće i na anketno pitanje: kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos. „Ponovno zapošljavanje" mjereno je pomoću anketnog pitanja koje glasi: sezonci se vraćaju zbog dobre plaće. Prema rezultatima poslodavci najveću pažnju posvećuju transparentnom izvješćivanju o visini plaće koju potencijalni kandidati mogu očekivati za svoj rad tijekom sezone (srednja vrijednost 4,58 od maksimalno 5).

Međutim, plaća nije visoko rangiran element (sagledano od strane ispitanika) u sezonskom zapošljavanju (srednja vrijednost 1,89 od maksimalno 5). Pomoću Hi-kvadrat testa ispitano je postoji li povezanost između promatranih varijabli. Hi-kvadrat test iznosio je 2,126 pa je uz značajnost od 1% utvrđeno kako ne postoji povezanost elemenata osnovnog skupa obilježja. Na isti način ispitana je povezanost između varijabli „kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta)" i „sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće". Prema rezultatima Hi-kvadrat testa (3,717) proizlazi da uz značajnost od 1% ne postoji povezanost elemenata osnovnog skupa obilježja. Ispitana je povezanost između varijabli: poduzeće zapošljava iste sezonske djelatnike i sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće. Prema rezultatima Hi-kvadrat testa (1,191) proizlazi da uz značajnost od 1% ne postoji povezanost elemenata osnovnog skupa. Shodno nalazu temeljenom na statističkoj analizi, druga hipoteza: ***Materijalne kompenzacije su povezane s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika*** **je odbačena.** Kompenzacije koje se ostvaruju tijekom sezonskog rada nisu i najveći motivator za sezonski rad u hotelima i restoranima. Ovome ide u prilog činjenica da se u sezonskom poslovanju hotelijeri i restorani najvećim dijelom služe sezonskim radom ljudi kojima je domicil u kontinentalnom dijelu Hrvatske, pa je motivacija za rad u ljetnoj sezoni i svojevrsni „odlazak na more".

Treća hipoteza: ***Osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika je povezano s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika,*** pojašnjena je na način da organizacija (hotel ili restoran), s cjelogodišnjim ili sezonskim radom, na temelju taktičkog planiranja predviđa osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika (kadrova). Treća hipoteza ispitana je na temelju varijabli, gdje je najveću srednju vrijednost dobila varijabla „sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja" (4,00 od maksimalno 5). Nešto manju ocjenu dobila je varijabla „sezonski radnici se vraćaju, jer im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere" (srednja vrijednost 3,69 do maksimalno 5). Najmanju srednju ocjenu dobila je varijabla „poduzeće zapošljava iste (prošlogodišnje) sezonske djelatnike (srednja vrijednost 3,56), što upućuje da poslodavci koji zapošljavaju sezonske radnike različito percipiraju „program stručnog osposobljavanja", „plan razvoja karijere" u odnosu na ono što se u suštini pruža sezonskim radnicima, a to je - uvođenje u posao. Hi-kvadrat test za varijable iznosi u prvom slučaju 5,325, a u drugom slučaju je 6,092, što znači da uz značajnost od 1% ne postoji povezanost elemenata, pa se zbog programa stručnog osposobljavanja ili zbog

plana razvoja karijere ne događa zapošljavanje istih sezonskih radnika. Shodno nalazu, treća hipoteza rada ***Osposobljavanje i razvoj karijere sezonskih radnika je povezano s ponovnim zapošljavanjem istih sezonskih radnika*, se odbacuje.**

Četvrta hipoteza: ***Izostanak sistematičnog upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom, otežava zapošljavanje sezonskih djelatnika,*** ispitana je pomoću grupe varijabli kojima su mjerene prisutnost tehnika i metoda menadžmenta ljudskih resursa. U prvom koraku izračunate su srednje vrijednosti izabranih varijabli. Poduzeća koja zapošljavaju sezonske radnike u ugostiteljstvu i u hotelijerstvu najveću važnost pridaju predviđanju potreba za sezonskim radnicima (srednja vrijednost 4,72), informiranju sezonskih radnika o visini plaće i uvjetima rada (srednja vrijednost 4,58), uvođenju u posao sezonskog radnika (srednja vrijednost 4,42) i praćenju motiviranosti sezonskog radnika (srednja vrijednost 4,31) te praćenje i vrednovanje uspješnosti sezonskih radnika (srednja vrijednost 4,17). S najmanjim srednjim vrijednostima su afirmacije: „sezonski radnici vraćaju se zbog dobre plaće" ima srednju vrijednost 1,89 (od maksimalno 5), „zapošljavate sve sezonske radnike koji se odazovu na oglas za sezonsko zapošljavanje" (srednja vrijednost 2,89 od maksimalno 5) i „pribavljanje sezonskih radnika obavljate putem Zavoda za zapošljavanje (srednja vrijednost 3,42 od maksimalno 5). Zbrajanjem svih srednjih vrijednosti izračunata je vagana aritmetička sredina 3,85 koja predstavlja novu varijablu „sistematičnost upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom". Prema tom rezultatu, može se tumačiti da poslodavci sa sezonskim potrebama za zaposlenicima subjektivno ocjenjuju da imaju (u prosjeku) implementirane tehnike i metode upravljanja sezonskim kadrovima na razini od 76%, odnosno da koriste tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa, pa je u tom dijelu za zaključiti kako ne postoji izostanak sustavnog upravljanja ljudskim resursima u sezonskom poslovanju. Nadalje, „otežano zapošljavanje sezonskih radnika" mjereno je na temelju pitanja o pravovremenom zapošljavanju sezonskih radnika gdje je utvrđeno da ispitanici nisu detektirali probleme oko zapošljavanja sezonskih radnika. Deskriptivnom statistikom izračunata je srednja vrijednost za varijablu i iznosi 4,61 (od maksimalno 5,00) što ukazuje da poslodavci u suštini nemaju problema sa sezonskim zapošljavanjem. Drugim riječima, hoteli i restorani s izraženom sezonskom potrebom za sezonskim radnicima koriste tehnike i metode menadžmenta ljudskih resursa i njihova je učinkovitost potvrđena kroz subjektivnu samoocjenu ispitanika pri čemu je detektirano da ispitanici u

praksi nemaju problema sa popunjavanjem sezonskih radnih mjesta. Na temelju rezultata, **četvrta hipoteza rada: Izostanak sistematičnog upravljanja ljudskim resursima u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom, otežava zapošljavanje sezonskih djelatnika, se odbacuje,** jer u uzorku nije detektiran izostanak metoda i tehnika upravljanja ljudskim resursima, a ispitanici su na temelju subjektivne ocjene, iskazali zadovoljavajuću uspješnost u odazivu sezonskih kadrova te ostvaruju mogućnost i za selekciju kadrova.

Na temelju nalaza i rezultata istraživanja, može se zaključiti da je medijska aktivnost oko distribuiranja informacija o nedostatku sezonskih radnika zapravo promidžba slobodnih radnih mjesta i poziv potencijalnoj publici (potencijalnim zaposlenicima) da se odazovu za rad u sezoni. Da bi privukli radnike, oglašavanje sadrži podatke o visini plaće ili je taj podatak dostupan, pa je u procesu samoeliminacije potrebno što ranije aktivirati sve dostupne kanale informiranja da se informacija o potražnji za sezoncima proširi do svih društvenih slojeva. Na taj način poslodavcima je omogućeno da dodatno utječu na cjenovnu politiku rada, jer ne zapošljavaju sve radnike koji se jave, odnosno, u mogućnosti su doći do dodatnih informacija prikupljanjem prijavne dokumentacije, a potom, ukoliko tijekom sezone budu u potrebi za dodatnim radnicima, mogu aktivirati radnike koji nisu primljeni u prvom ili u sljedećem krugu zapošljavanja.

Sažetak

Informiranje javnosti o sezonskom zapošljavanju u glasilima i medijskom okruženju započinje sve ranije tijekom kalendarske godine, a informiranjem se stvara dojam kako je u sezoni poslodavcima problem pronaći radnike. Postavilo se pitanje o menadžmentu ljudskih resursa kod poslodavaca (hotela i restorana) sa sezonskim poslovnim ciklusom. Utvrđeno je da hoteli i restorani u Splitsko-dalmatinskoj županiji zapošljavaju sezonske radnike i da se pri tome organizacija višestruko povećava. Menadžment ljudskih resursa najvećim dijelom se detektira kroz planiranje potrebnih radnika, informiranje o plaći i uvjetima rada te uvođenje u posao. Na temelju statističke analize proizlazi da poslodavci ne pridaju važnost motivatorima: materijalnim kompenzacijama (niske plaće), a problem zapošljavanja nije detektiran u smislu nedostatka sezonskih radnika, već u dijelu motivacije zaposlenika da kod poslodavca budu do kraja sezone, te da motivacija pod pritiskom rada slabi, što poslodavcima stvara dodatne probleme u radu zbog odlaska radnika i traženja novih. Sveukupno se došlo do uvida da je sezonsko zapošljavanje privlačno radnicima iz kontinentalnih dijelova zemlje, pa je u tom kontekstu i „rad na moru" motivacija koja pokreće radni kontingent sa kopna prema priobalju, a poslodavci imaju prostora i za selekciju.

Ključne riječi: menadžment ljudskih resursa, hoteli, restorani, sezonsko zapošljavanje, Splitsko-dalmatinska županija.

Abstract

Informing the public about seasonal employment in the newspapers and other media starts earlier every year and there is the impression that in the season employers have a problem finding workers. There is a question about human resources management with employers (hotels and restaurants) with a seasonal business cycle. It was found that both hotels and restaurants in the Split-Dalmatia County employ seasonal workers and that the organization is multiplying. Human Resource Management was mostly detected through the planning of required workers, information on salary and working conditions and introduction into the job. Based on the statistical analysis it turns out employers don't care about material compensations (low wages) as an important motivator and that their problem is not the lack of seasonal workers. The problem is that they don't motivate employees to stay working for them until the end of the season. Also, motivation under pressure is weak. All that creates additional problems for employers, because they have to find new employees. Overall, it became clear that seasonal employment is appealing to workers from continental parts of the country, and that working on the coast area is motivating labor contingent from continental parts of the country, what makes room for employers to select employees.

Key words: *Human Resources Management, Hotels, Restaurants, Seasonal employment, Split-Dalmatia County.*

Literatura

1. Bahtijarević – Šiber, F. (2014.), Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1992.), Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Sociological review, Vol. 23. No. 1-2., str. 27-39.
3. Bakotić, D., Bogdanović, V. (2013.), Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Practical management: journal of management in theory and practice, Vol. 4., No. 2., str. 67-71.
4. Bašić, M. (2016.) Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika brzine internacionalizacije poduzeća, Proceedings oft he Faculty of Economics and Business in Zagreb, Vol. 14., No. 2., str. 1-18.
5. Bilić, N., Jukić, M. (2014.), Nezaposlenost mladih – ekonomski, politički i socijalni problem s dalekosežnim posljedicama za cjelokupno društvo, Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J. J. strossmayera u Osijeku, Vol 30., No. 2., str. 485-505.
6. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008.), Moderni menadžment, Mate, Zagreb.
7. Čavlek, N., Bartuloci, M., Prebežec, D., Kesar, O. i suradnici, (2011.) Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb.
8. Dobre, R., Župan Rusaković, P., Čivljak, M. (2004.), Menadžment turističke destinacije, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik.
9. Dropulić Ružić, M. (2011.), Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske, Ekonomska misao i praksa br. 1., str. 171-201.
10. Dulčić, Ž. (1999.), Organizacija poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split.
11. Goić, S. (1998.) Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split.
12. Hayes K. D., Ninemeier, J. D. (2005.), Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb.
13. Hrvatska gospodarska komora (2017.), Turizam u 2016. godini, Sektor za financijske institucije, poslovne informacije i ekonomske analize, Odjel za makroekonomske analize.
14. Institut za turizam, (2016.), Hrvatski turizam u brojkama, Vol. 10., br. 1.
15. Klaić, B. (1981.), Rječnik stranih riječi, Tuđice i posuđenice, Nakladni zavod MH, Zagreb.

16. Marčetić, G. (2006.), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Doktorska disertacija, Zagreb.
17. Marušić, S. (2007.), Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost, Economic Review, Vol. 58, No. 9-10., str. 599-617.
18. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb.
19. Opća deklaracija o ljudskim pravima (čl. 23). Ujedinjeni Narodi, rezolucija br. 217 /III. 10. prosinca 1948.;
20. Rešetar, M., Čeh Časni, A. (2014.), Prognoziranje razine zaposlenosti u sektoru turističkog smještaja za odabrane zemlje EU modelima izglađivanja, Zbornik ekonomskog fakulteta Zagreb, Vol. 12., No. 1., str. 39-54.
21. Schermerhorn, J. R. (1996.), Management and Organizational Behaviour, John Wiley and Sons, New York.
22. Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
23. Sikavica, P., Novak, M. Organizacija ljudskih resursa, prezentacija, web.efzg.hr/dok/OIM/dfilipovic/08_Organizacija%20ljudskih%20resursa.ppt, 10.03.2017.
24. UN (1948.), Opća deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjeni Narodi, rezolucija br. 217 /III.
25. Ustav Republike Hrvatske.
26. Varga, M. (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 1., No. 1., str. 152-169.
27. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005.), Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
28. Zakon o državnoj potpori za obrazovanje i izobrazbu, Narodne novine br. 109/37., 134/07., 152/08., 14/14.
29. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15., 120/16.

Internet:

1. Dodatak I, Narodne novine 121/15., tekst se nalazi na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_11_121_2306.html (4.12.2016.)
2. HINA, Traži se 20 tisuća radnika! Vodeće hotelske kompanije u Hrvatskoj u velikoj potrazi, evo koje sve djelatnike traže i kakve im plaće i beneficije nude,

(11.02.2017.) http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/trazi-se-20-tisuca-radnika-vodece-hotelske-kompanije-u-hrvatskoj-u-velikoj-potrazi-evo-koje-sve-djelatnike-traze-i-kakve-im-place-i-beneficije-nude/5620615/

3. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2015.), Anketa sezonskih radnika u turizmu 2015., Područni ured Karlovac, http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Anketa_sezonskih_radnika_2015.pdf (10.06.2016.).
4. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2016.), Anketa sezonskih radnika u turizmu 2016., http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Anketa_sezonskih_radnika_2016.pdf (11.01.2017.)
5. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2016.), Mjesečni statistički bilten, god. XXIX, str. 18., http://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat_bilten_04_2016.pdf
6. Hrvatski zavod za zapošljavanje Karlovac, (2015.), http://www.hzz.hr/UserDocsImages/KA_Anketa_sezonskih_radnika_2015.pdf (11.01.2017.)
7. Hrvatski zavod za zapošljavanje, (2013.), Analiza ankete zadovoljstva sezonskih radnika s područja Brodsko-posavske županije u 2013. godini., Područni ured Slavonski Brod, http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SL_Brod_Analiza_ankete_sezonskih_radnika_2013.pdf (29.05.2016.)
8. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Anketa poslodavaca http://www.hzz.hr/default.aspx?id=10054 (14.02.2017.)
9. http://valamar-riviera.com/media/119390/moj_posao_hr_oglasi_alc_kuhar_2017_31082017.pdf (10.01.2017.)
10. Kolektivni ugovor nalazi se na stranici: http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/regionalni-uredi/Rijeka/NATALI/KOLEKTIVNI%20UGOVOR%202016/Pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst%20KOLEKTIVNI%20UGOVOR%20UGOSTITELJSTVA%202015.pdf (4.01.2017.)
11. Kolektivni ugovor, Narodne novine, 16/2015., tekst se nalazi na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_02_16_314.html (4.12.2016.)

12. Valamar, primjer: http://valamar-riviera.com/media/119390/moj_posao_hr_oglasi_alc_kuhar_2017_31082017.pdf (10.01.2017.)
13. Vuković, V. (2016.), Gazde u šoku: Sezonci nas ucjenjuju i traže veće plaće!, Slobodna Dalmacija, 18.05.2016., http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/312879/gazde-u-soku-sezonci-nas-ucjenjuju-i-traze-vece-place (26.05.2016.)

Drugi izvori:

1. Goić, S. (interno, bilješke), predavanja, Ekonomski fakultet Split, Split, nastavna građa.

Popis tablica

Tablica 1. Usklađenost sezonskog posla sa zvanjem i očekivanjima, te doprinos razvoju radnih vještina 42

Tablica 2. Obilježja uzorka 51

Tablica 3. Sezonsko poslovanje ili poslovanje tijekom cijele godine 51

Tablica 4. Frekvencije (H1) 62

Tablica 5. Srednje vrijednosti varijabli (H1) 62

Tablica 6. Hi-kvadrat test (H1) 63

Tablica 7. Deskriptivna statistika varijabli (H2) 64

Tablica 8. Hi-kvadrat test 1 (H2) 66

Tablica 9. Hi-kvadrat test 2 (H2) 67

Tablica 10. Hi-kvadrat test 3 (H2) 68

Tablica 11. Srednje vrijednosti varijabli (H3) 69

Tablica 12. Hi-kvadrat test (H3) 70

Tablica 13. Hi-kvadrat test (H3) nastavak 71

Tablica 14. Srednje vrijednosti varijabli (H4) 72

Tablica 15. Pravovremeno zapošljavanje radnika 73

Tablica 16. Deskriptivna statistika (H4) 74

Popis slika

Slika 1. Složenost ljudi kao poslovnog resursa 14

Slika 2. Obuhvat aktivnosti odjela ljudskih resursa 16

Slika 3. Oblikovanje strategije karijere 28

Slika 4. Opis radnog mjesta za sezonskog radnika 40

Popis grafikona

Grafikon 1. Odnos troškova i učinaka zaposlenih tijekom radnoga vijeka čovjeka.. 17

Grafikon 2. Turistički dolasci i noćenja u Republici Hrvatskoj 31

Grafikon 3. Potražnja za radnicima i zapošljavanje radnika u turističkom sektoru od 2006. do 2016. godine. 32

Grafikon 4. Traženi sezonski radnici 35

Grafikon 5. Razina popunjenosti smještajnih kapaciteta tijekom godine 37

Grafikon 6. Poduzeće zapošljava iste (prošlogodišnje) sezonske djelatnike..... 52

Grafikon 7. Uspješnost privlačenja prošlogodišnjih sezonskih radnika (prema osobi u poduzeću koja obavlja aktivnosti oko sezonskih radnika) (udio)..... 53

Grafikon 8. Praksa upravljanja ljudskim resursima..... 55

Grafikon 9. Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima 56

Grafikon 10. Elementi kod planiranja potreba za sezonskim radnicima 56

Grafikon 11. Način popunjavanja radnih mjesta 57

Grafikon 12. Pravovremeno zapošljavanje sezonskih radnika 58

Grafikon 13. Jesu li sezonski radnici stručni i obavljaju li profesionalno poslove za koje kandidiraju? 58

Grafikon 14. Motivacija sezonskih radnika..... 59

Grafikon 15. Poteškoće zadržavanja sezonskih radnika u poduzeću 60

Anketni upitnik

Anketni upitnik

Poštovani,

u tijeku sam izrade diplomskog rada pri Ekonomskom fakultetu u Splitu, naziva Specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u turističkom i ugostiteljskom poslovanju s izraženom sezonskom komponentom. Cilj istraživanja je ispitati postoje li poteškoće prilikom pronalaska i zapošljavanje sezonskih radnika u turizmu.

Pozivam Vas da svoje viđenje ove problematike (s osvrtom na 2016. godinu) zabilježite u on-line anketnom upitniku. Odgovori koji se prikupe ovim istraživanjem, bit će obrađeni i prikazani isključivo kao skupni podaci te se jamči anonimnost sudionika istraživanja.

Unaprijed zahvaljujem na odazivu,

Ivana Batinić, studentica Ekonomskog fakulteta u Splitu

*Obavezno

1. Koju djelatnost obavljate? *
   - o Hoteli
   - o Restorani
   - o Kombinirano (restorani i hoteli)
   - o Drugo (upišite):

2. Poslujete... *
   - o sezonski
   - o tijekom cijele godine

3. Zapošljavate li u vršnom opterećenju (sezoni) sezonske radnike? *
   - o Da
   - o Ne

4. Koliko je stalnih djelatnika poduzeće zapošljavalo u 2016. godini (prosjek)? *
Vaš odgovor:

5. Koliko je sezonskih djelatnika poduzeće zapošljavalo u 2016. godini (prosjek)? *
Vaš odgovor:

6. Poduzeće zapošljava ISTE (prošlogodišnje) sezonske djelatnike? *
   - o Da
   - o Ne
   - o Djelomično
   - o Ne znam

7. Tko je u poduzeću zadužen za aktivnosti oko sezonskih djelatnika? *
   - o Direktor-ica
   - o Vlasnik-ca, Poduzetnik-ca
   - o Voditelj-ica
   - o Kadrovska služba
   - o Stručnjak iz područja upravljanja ljudskim resursima/potencijalima
   - o Netko drugi (upišite):

Pošaljite

Na sljedeća pitanja izaberite jedan odgovor koji opisuje praksu u Vašoj organizaciji

Pitanje	Redovito	Često	Ponekad	Nikad	Ne znam
8. U poduzeću predviđate potrebe za sezonskim radnicima *					
9. U poduzeću provodite analizu poslova sezonskih djelatnika *					
10. Potencijalnim kandidatima (sezoncima) dajete na uvid (pismeno ili usmeno) opis posla *					
11. Kandidatima (sezoncima) su unaprijed poznati uvjeti rada *					
12. Kandidatima (sezoncima) je poznat podatak o visini plaće *					
13. Odaziv sezonaca je zadovoljavajući *					
14. Pribavljanje sezonskih djelatnika obavljate putem Zavoda za zapošljavanje *					
15. Sezonski radnici se vraćaju zbog dobre plaće *					
16. Sezonski radnici se vraćaju jer im poduzeće omogućuje program stručnog osposobljavanja *					
17. Sezonski radnici se vraćaju jer im poduzeće omogućuje plan razvoja karijere *					
18. U Vašoj organizaciji se sezonskim radnicima upravlja sistematično *					
19. Zapošljavate sve sezonske radnike koji se odazovu na oglas za sezonsko zapošljavanje *					
20. U poduzeću pratite i vrednujete uspješnost sezonskih radnika *					
21. U poduzeću pratite motiviranost sezonskih djelatnika *					
22. Kompenzacije sezonskih radnika su jednake kao i kod djelatnika koji imaju stalni radni odnos (za ista radna mjesta) *					
23. Osposobljavanje sezonskih radnika je sastavni dio uvođenja u posao *					

24. Predviđanje i planiranje potreba za sezonskim radnicima u poduzeću provodite (jedan ili više odgovora) *

- o Godišnje
- o Polugodišnje
- o Kvartalno
- o Mjesečno
- o Tjedno
- o Dnevno

25. Koje elemente organizacija razmatra kod planiranja potrebe za sezonskim radnicima? (izaberite jedan ili više odgovora) *

- ☐ U skladu sa prodajom (ostvarenim rezervacijama) kapaciteta
- ☐ Oslanja se na iskustvenu procjenu (okvirno)
- ☐ U skladu s grupama složenosti poslova
- ☐ Prema fondu radnog vremena za puno radno vrijeme
- ☐ Prema fondu radnog vremena za nepuno i/ili skraćeno radno vrijeme
- ☐ Prema rasporedu radnog vremena
- ☐ Prema radu u smjenama
- ☐ Prema potrebama za radnicima za noćni rad
- ☐ Prema preraspodjeli radnog vremena
- ☐ Prema potrebama za dnevnim odmorom radnika
- ☐ Prema potrebama za tjednim odmorom radnika
- ☐ Prema potrebama za godišnjim odmorom radnika
- ☐ Prema predviđenim troškovima sezonskog zapošljavanja
- ☐ Prema projekciji prihoda od prodaje tijekom sezone

26. Na koji način popunjavate sezonska radna mjesta? *

- o Tijekom tekuće sezone za iduću sezonu (isti radnici)
- o Organizacija oglašava potrebe za zaposlenicima tijekom cijele godine
- o Neposredno prije sezone organizacija traži sezonske radnike
- o Organizacija tijekom sezone traži sezonske radnike

27. Organizacija pravovremeno zapošljava sezonske radnike *

- o Da
- o Ne
- o Uz poteškoće

28. Jesu li sezonski radnici stručni i obavljaju li profesionalno poslove za koje kandidiraju? *

- o Da, svi sezonski radnici su potvrdili stručnost i profesionalnost u obavljanju dodijeljenih zadaća (poslova)
- o Većina sezonskih radnika obavlja dodijeljene zadaće stručno i profesionalno
- o Sezonski radnici su slabo upućeni u poslove za koje se kandidiraju
- o Sezonski radnici nemaju iskustva i to otežava poslovanje

29. Je li motivacija sezonskih radnika visoka? *

- o Sezonski radnici su vrlo visoko motivirani za rad
- o Sezonski radnici gube motivaciju pod pritiskom
- o Imamo značajnih problema sa motivacijom sezonaca

30. Postoje li poteškoće oko zadržavanja sezonskih radnika u poduzeću? *

- o Nemamo poteškoća oko zadržavanja sezonskih radnika
- o Da, poteškoće oko zadržavanja radnika su prisutne, ali činimo sve što možemo da zadržimo sezonske radnike
- o Sezonske radnike često mijenjamo.

31. Koju funkciju obavljate u organizaciji *

Vaš odgovor: _____

(završetak upitnika)

Anketiranjem su obuhvaćeni subjekti:

Hotel	Restoran
Hotel Laurentum	Restoran Putnik - Baška Voda
Bella Vista - Drvenik	Restoran Borik - Imotski
Biokovo - Makarska	Restoran Gastro - Promajna
Croatia - Baška Voda	Restoran Ribarska kučica - Bol
Dalmacija - Makarska	Restoran Fortuna - Murvica
Labineca Gradac	Restoran Adrion - Makarska
Adriana - Split	Restoran Marinero No 1. - Gradac
Hotel Pinija - Petrčane	Restoran Belvedere - Sukošan
Hotel Kolovare	Restoran Janko - Brgulje
Hotel Donat - Zadar	Restoran Pero - Zapuntel
Hotel Bastion - Zadar	Resotran Gueste - Biograd na Moru
Hotel Lucija - Posedarje	Restoran Albin - Zadar
Hotel Carpymore - Biograd na Moru	Restoran Anka - Zadar
Hotel Maxim - Božava	Restoran ROKO - Turanj
Hotel Neptun - Dubrovnik	Restoran Vila Vilina - Lapud
Hotel Excelsior - Dubrovnik	RestoranStara Dama - Ploče
Hotel Kazbek - Dubrovnik	Restoran Bella Vista -Ston
Hotel Lapad - Dubrovnik	Restoran Vila Koruna - Mali Ston
Hotel Lero - Dubrovnik	Restoran Mediteran - Račišće
Hotel Zagreb - Dubrovnik	Rstoran Konavolski Dvori - Gruda
Rixox Libertas - Dubrovnik	Restoran Neretvanska Kuća - Krvavac II
Hotel Plava Laguna - Tisno	Restoran Panorama - Primošten
Heritage Hotel Life Palace - Šibenik	Restoran Sibinium - Šibenik
Hotel Skrainski Buk - Skradin	Restoran Gvozdenovo - Šibenik
Hotel Miramare - Vodice	Restoran Marinero - Betina
Hotel Life - Rogoznica	Restoran Bonaca - Skradin
Hotel Panorama - Šibenik	Restoran Slapovi Krke - Lozovac
Hotel Vrata Krke - Lozovac	Restoran Lipa - Drniš
Hotel Imperial - Vodice	Restoran Mars - Baška voda
Hoteli Rivijera d.d.	Restoran Nishta - Dubrovnik