

# ANALIZA POSTOJEĆE KADROVSKE STRUKTURE U HOTELU „DIAMANT“ D.O.O., POREČ

---

**Skopljaković, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:124:073126>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-18**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA POSTOJEĆE KADROVSKE  
STRUKTURE U  
HOTELU „DIAMANT“ D.O.O., POREČ**

**Mentor:**

**doc. dc. sc. Željko Mateljak**

**Studentica:**

**Matea Skopljaković**

**Broj indeksa: 4149017**

**Split, rujan, 2016**

# SADRŽAJ

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAŽETAK.....</b>                                   | <b>3</b>  |
| <b>1. UVOD.....</b>                                   | <b>4</b>  |
| 1.1. PREDMET RADA .....                               | 4         |
| 1.2. PROBLEM RADA .....                               | 4         |
| 1.3. CILJEVI RADA .....                               | 4         |
| 1.4. METODE RADA.....                                 | 5         |
| 1.5. STRUKTURA RADA .....                             | 6         |
| <b>2. KADROVIRANJE.....</b>                           | <b>7</b>  |
| 2.1. POJAM I ZNAČENJE KADROVIRANJA.....               | 7         |
| 2.2. CILJEVI KADROVIRANJA.....                        | 7         |
| <b>3. STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA .....</b> | <b>10</b> |
| 3.1. ZNAČAJKE STRATEŠKI MENADŽMENTA .....             | 10        |
| 3.2. CILJEVI I FUNKCIJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....  | 11        |
| <b>4. PREDVIĐANJE POTREBA ZA KADROVIMA .....</b>      | <b>13</b> |
| 4.1. POJAM I VAŽNOST PLANIRANJA.....                  | 13        |
| 4.2. SVRHA I CILJEVI PLANIRANJA .....                 | 14        |
| 4.3. OCJENA TEKUĆIH POTREBA ZA KADROVIMA.....         | 15        |
| 4.4. ANALIZA POSLA .....                              | 17        |
| 4.4.1. Značenje i važnost analize posla.....          | 17        |
| 4.4.2. Tijek provedbe analize radnog mjesta .....     | 18        |
| 4.4.3. Opće metode analize .....                      | 19        |
| 4.4.4. Posebne metode analize .....                   | 22        |
| <b>5. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA .....</b>      | <b>23</b> |
| 5.1. INTERNI IZVORI REGRUTIRANJA.....                 | 24        |

|        |                                                                                     |           |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.   | <b>EKSTERNI IZVORI REGRUTIRANJA .....</b>                                           | <b>25</b> |
| 5.3.   | <b>IDENTIFIKACIJA I SELEKCIJA .....</b>                                             | <b>26</b> |
| 5.3.1. | Instrumenti i postupak selekcije.....                                               | 26        |
| 5.3.2. | Izbor kandidata.....                                                                | 28        |
| 5.4.   | <b>OBRAZOVANJE I RAZVOJ .....</b>                                                   | <b>29</b> |
| 5.4.1. | Razvoj kadrova .....                                                                | 29        |
| 6.     | <b>NAGRAĐIVANJE I KOMPENZACIJE .....</b>                                            | <b>31</b> |
| 6.1.   | PROCJENA PERFORMANSI .....                                                          | 31        |
| 6.2.   | METODE PROCJENJIVANJA .....                                                         | 31        |
| 6.3.   | KOMPENZACIJE .....                                                                  | 32        |
| 7.     | <b>OSNOVNI PODACI O HOTELU ‘DIAMANT’ D.O.O., POREČ ...</b>                          | <b>34</b> |
| 7.1.   | POVIJEST VALAMAR RIVIJERE I HOTELA „DIAMANT“ D.O.O., POREČ .....                    | 34        |
| 7.2.   | PONUDA HOTELA „DIAMANT“ .....                                                       | 36        |
| 7.3.   | NAGRADE.....                                                                        | 37        |
| 7.4.   | FINANCIJSKI REZULTAT .....                                                          | 39        |
| 8.     | <b>ANALIZA POSTOJEĆE KADROVSKE STRUKTURE U HOTELU „DIAMANT“ D.O.O., POREČ .....</b> | <b>40</b> |
| 8.1.   | PLAN RADNE SNAGE I BROJ ZAPOSLENIKA.....                                            | 40        |
| 8.2.   | ANALIZA STUPNJA ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJA .....                                    | 40        |
| 9.     | <b>ZAKLJUČAK .....</b>                                                              | <b>44</b> |
|        | <b>LITERATURA.....</b>                                                              | <b>46</b> |
|        | <b>SUMMARY .....</b>                                                                | <b>47</b> |
|        | <b>POPIS SLIKA .....</b>                                                            | <b>48</b> |
|        | <b>POPIS TABLICA.....</b>                                                           | <b>49</b> |

## SAŽETAK

Poznato je da ljudski resursi sa svojim potencijalima u organizaciji zapravo pokreću sve ostale resurse. Predstavljaju temeljnu pretpostavku obavljanja djelatnosti, kao i uspješnog poslovanja nekog poduzeća. Ciljevi poslovnih organizacija su ostvarivi samo ako menadžment posjeduje znanja i vještine upravljanja ljudima te tako omogućuje pravilno raspodjelu radne snage po zadacima u poduzeću. U nastavku se prikazuju teorijske odrednice kadroviranja, njegovi ciljevi te utjecaj koji adekvatno upravljanje resursima ima na poduzeće kroz zapošljavanje, obuku, ocjenjivanje, nagrađivanje, motivaciju i sigurnost na radnom mjestu. Cilj rada je ukazati, kako kvalitetno organiziran sustav upravljanja ljudskim resursima osigurava poduzeću, kadrove sa potrebnim sposobnostima i znanjima, da postigne očekivane rezultate i uspjeh u interesnom području. Znanstveno-istraživačke metode korištene u radu su metoda analize, sinteze, deskripcije, kompilacije, i intervjuiranja. Nakon razumijevanja osnovnih funkcija koje obuhvaća kadrovanje, uvodi se istraživano poduzeće "Diamant" d.o.o., sa sjedištem u Poreču, koje trenutno ima 118 zaposlenika. Također se navode osnovni podaci, nagrade koje posjeduje, povijest poduzeća te ostatak praktičnog dijela rada kao što su organizacijska struktura poduzeća i broj zaposlenika raspoređeni po radnim mjestima i kvalifikacijskoj strukturi.

**Ključne riječi:** kadroviranje, kadrovska struktura, kvalifikacijska struktura, Hotel "Diamant" d.o.o., Poreč

# **1. UVOD**

## **1.1. PREDMET RADA**

Predmet ovog rada je prikazati važnost kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, i korake koje podrazumijeva kao što su analiza, planiranje, selekcija, regrutiranje, upravljanje kompenzacijama, razvoj kadrova i kontrola. Svaka od navedenih funkcija mora biti sinkronizirana kako bi se osiguralo maksimalno iskorištenje resursa u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije. Prikazat će se i koje Hotel Diamant kadrove ima, kako njima upravlja, te koje uvjete moraju ispunjavati pri zapošljavanju kako bi hotel uspješno poslovao.

## **1.2. PROBLEM RADA**

Poznato je da pri odabiru kadrova treba biti selektivan, kako bi se osigurali maksimalni rezultati u radu. Ako želimo biti uspješni moramo osigurati dobru obučenost i motiviranost radnika za rad u poduzeću, redovnu procjenu performansi i pravilno upravljanje kompenzacijama. Tada se postavljaju pitanja: kojim kadrovima i s kojom razinom kvalifikacijske strukture poduzeće "Diamant" d.o.o., Poreč raspolaže, kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova.

## **1.3. CILJEVI RADA**

Rad želi ukazati, kako kvalitetno organiziran sustav upravljanja ljudskim resursima osigurava poduzeću, kadrove sa potrebnim sposobnostima i znanjima, da postigne očekivane rezultate i uspjeh u interesnom području.

Ciljevi rada su teorijska obrada pojma kadroviranja, njegovih ciljeva, značajki i funkcija, kao i kvalifikacijske strukture i stupnja iskorištenja kvalifikacije u poduzeću koje su bitne sastavnice menadžmenta poduzeća. Također, pokazati prednosti koje ima pravovremeno planiranje ljudskih resursa u poduzeću "Diamant" d.o.o., Poreč, moguća odstupanja koja se javljaju, utvrđivanje kvalifikacijske strukture kojom raspolaže, te predlaganje unaprjeđenja i poboljšanja strukture zapošljavanja.

#### 1.4. METODE RADA

Prilikom izrade rada provedeno je sveobuhvatno istraživanje vezano uz proces kadroviranja te njegovih glavnih funkcija kao što su, regrutiranje, selekcija, analiza, upravljanje kompenzacijama i kontrola. Literatura korištena u svrhu rada je pribavljena iz stranih i domaćih izvora, te putem Interneta.

U izradi rada korištene su sljedeće znanstveno-istraživačke metode;

- metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- metoda sinteze, postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Sinteza je način sistematiziranja znanja po zakonitostima formalne logike, kao proces izgradnje teorijskog znanja u pravcu od posebnog ka općem.
- metoda deskripcije postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- metoda kompilacije postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Metoda kompilacije može se upotrijebiti u kombinaciji s drugim metodama u znanstvenoistraživačkom radu, tako da djelo nosi u što većoj mjeri osobni pečat autora kompilatora, koji će, uz osobni pristup pisanju znanstvenog ili stručnog djela korektno i na uobičajen način citirati sve ono što je od drugih preuzeo.
- metoda intervjuiranja se kao metoda znanstvenog istraživanja koristi gotovo u svim poljima znanosti a to je specijalan oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima, a s unaprijed određenim planom razgovora. Kod intervjua postoje ispitivač (voditelj razgovora) i ispitanik te je psihološko raspoloženje drugačije nego kod običnog razgovora jer intervju karakterizira rezerviranost, sumnja, napetost i bojazan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Penezić, Z. (2013) Predavanja i vježbe iz predmeta „Uvod u metode istraživanja“, Sveučilište u Zadru, Zadar

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Prvi dio rada odnosi se na uvod u kojem su definirani predmet, problem, ciljevi i metode istraživanja. Drugi i treći dio obuhvaća teorijske odrednice kadroviranja, pojam, značenje i ciljeve kadroviranja i odrednice strateškog menadžmenta.

Četvrti dio pojašnjava prve korake prije regrutiranja, predviđanje potreba što podrazumijeva planiranje, ocjenu tekućih potreba za kadrovima, opće i posebne metode posla. Peti i šesti dijelovi sadrže teorijsku elaboraciju regrutiranja, selekcije, nagrađivanja i kompenzacija.

Sedmi dio je praktični dio rada koji sadrži osnovne podatke kao što su ponuda Hotela Diamant, Poreč., nagrade, povijest, temeljni kapital poduzeća, vizija i misija, organizacijska struktura poduzeća, financijski rezultat od 2011-2015.godine, broj zaposlenika raspoređeni po radnim mjestima i kvalifikacijskoj strukturi, i plan radne snage za svaku godinu.

Osmi i deveti dijelovi sadrže praktičnu analizu postojeće kadrovske strukture u poduzeću Hotela Diamant, i zaključke do kojih se došlo istraživanjem.



## **2. KADROVIRANJE**

### **2.1. POJAM I ZNAČENJE KADROVIRANJA**

Kadroviranje ili menadžment ljudskih resursa (engl., Staffing, Human Resource Management – HRM) je jedno od pet osnovnih funkcija menadžmenta. Pod tim se podrazumijevaju svi ljudski potencijali kao što su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, motivacija, kreativne mogućnosti i odanost kojom neko poduzeće raspolaže. Kadroviranje se odnosi na niz koraka koji su međusobno povezani a osiguravaju adekvatan broj i strukturu zaposlenih, njihovih znanja, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.<sup>2</sup>

Kadrovsko popunjavanje definira se i kao popunjavanje i održavanje popunjenih mjesta u organizacijskoj strukturi. Ovakav proces podrazumijeva identificiranje zahtjeva za radnom snagom, popisivanje raspoloživih osoba, prikupljanje, odabir, ocjenjivanje, promaknuće, planiranje karijera te plaćanje i motiviranje osoba koje su na određenom radnom mjestu kako bi zadane aktivnosti i zadaće mogli ostvariti što učinkovitije i efikasnije.

Kadrovsko popunjavanje je odvojena upravljačka funkcija iz nekoliko razloga:

1. Uspostavljanje kadrovskog popunjavanja kao odvojene funkcije olakšava stavljanje većeg naglaska na ljudski element u odabiru, ocjenjivanju, planiranju karijere i razvitku menadžera.
2. Značajno znanje i iskustvo razvijeno je u području kadrovskog popunjavanja.
3. Menadžeri vrlo često predviđaju činjenicu da je kadrovsko popunjavanje njihova odgovornost a ne odgovornost kadrovskog odjela.<sup>3</sup>

### **2.2. CILJEVI KADROVIRANJA**

Tri su primarna cilja kadroviranja:

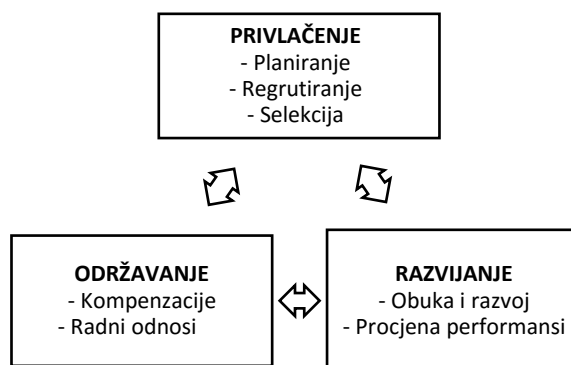
- Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
- Dugoročno održavanje radne snage

---

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 16.

<sup>3</sup> Weirich, Heinz i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994.

## Slika 1. Glavne aktivnosti HRM



Izvor: Buble Marin, Management malog poduzeća, II. Dio: Osnove managementa, Split, 2003, str. 253

Da bi se navedene aktivnosti ostvarivale efektivno, bitno je da management angažira specijaliste usmjerene na jedno, i generaliste usmjerene na više područja HRM. Svi su menadžeri odgovorni za satisfakciju zaposlenih, a menadžeri prve razine posebno su odgovorni za radne odnose, procjenu performansi, kompenzacije i drugo.

Time se došlo do spoznaje:

- da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha poduzeća,
- da je uspjeh najlakše postići ako između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja drugim resursima poduzeća postoji uska koordinacija usmjerena prema ostvarenju ciljeva poduzeća.

Rezultat ovih spoznaja bio je menadžment ljudskih resursa na čijoj je osnovi oblikovan kompleksan sadržaj menadžmenta ljudskih resursa koji obuhvaća sljedeće pod-funkcije: <sup>4</sup>

- regrutiranje,
- selekcija,
- obuka i razvoj,
- procjena performansi,
- upravljanje kompenzacijama,
- radni odnos.

---

<sup>4</sup> Buble, M., op. cit., str. 254.

Ovako oblikovan sadržaj menadžerskih ljudskih resursa trebao bi rezultirati adekvatnim učincima kao što su:

1. strateška integriranost u cjelokupno upravljanje poduzećem,
2. osobno zalaganje zaposlenih da se integrira u poduzeće,
3. fleksibilnost zaposlenih u pogledu promjena u organizaciji,
4. prilagodljivost organizacije kako bi bila podesna za inoviranje,
5. kvaliteta zaposlenih kao garancije kvalitete proizvoda i usluge.

### **3. STRATEŠKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

#### **3.1. ZNAČAJKE STRATEŠKI MENADŽMENTA**

Menadžment, koji označuje opće poslovno upravljanje u poduzeću, ustanovi ili tvrtki danas definiramo na više načina:

- Optimalna upotreba resursa za proizvodnju ili usluge,
- Proces kojim grupa čelnih ljudi usmjerava akcije ostalih prema zajedničkim ciljevima,
- Uključivanje koordinacije ljudskih i materijalnih resursa prema objektivno utvrđenom ciljnom postignuću,
- Koordinacija svih resursa putem planiranja, organizacije, rukovođenja i kontrole i to prema dogovorenim ciljevima,
- Uspostavljanje učinkovitosti okoliša za ljude koji rade u formalno ustrojenim grupama,
- Obuhvaćanje djelatnosti što ih poduzima jedna ili više osoba da bi koordinirala rad grupe ljudi, koji pak pojedinačno ne bi mogli postići ciljeve poduzeća

Bitno je spomenuti da svaka od navedenih definicija adekvatno opisuje funkcije menadžmenta te je u svakoj prisutna misija poduzeća, strategijske opcije, željeni ciljevi te način dolaska do ciljeva koji obuhvaća uporabu resursa, koordinacija putem planiranja i delegiranje zadaća.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju svoje odabrane ciljeve.<sup>5</sup>

Ključni aspekti menadžment procesa:

- Utjecaj okoline na poduzeće, te taj utjecaj koji dolazi iz okoline, koji se stalno mijenja stvara složenu, heterogenu i dinamičnu neizvjesnost okoline poduzeća. Iz takve konstatacije menadžment dobiva dva osnovna zadatka: pripremiti se za nastupajuće promjene i adaptirati se na nastale promjene. Takvi zadatci navode menadžment na proces stalne adaptacije.

---

<sup>5</sup> Weirich, Heinz i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994., str. 4.

- Rad s drugima i pomoću drugim, izvršenje menadžerskih zadataka moguće je kolektivnom akcijom, koja je neizvediva bez menadžmenta. Ovaj aspekt određuje razine, tj. izvršne zadatke ne izvršava menadžment, već to izvršavaju drugi ljudi u procesu prijenosa informacija preko drugih, koji su nositelji menadžerskih zadataka.
- Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti, odgovornost za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti snosi menadžment. Efikasnost je sposobnost menadžmenta da riješi određeni zadatak uz reduciranje troškova, a efektivnost menadžmenta je sposobnost traženja kreativnih rješenja u iznalaženju produktivnih alternativa kojima će porasti profit.
- Racionalno korištenje resursa- resursi koji su na raspolaganju menadžmentu, koriste se kao ulazni elementi u procesu stvaranja robe ili usluga, oni u samom procesu nisu ograničeni, ali im prijeti iscrpljenje, znači u konačnosti su ipak ograničeni, te menadžment s resursima mora raspolagati racionalno, jer su ograničeni količinom i cijenom.
- Ostvarenje ciljeva poduzeća- kolektivna akcija menadžmenta postoji da bi se ostvarili određeni menadžerski ciljevi, a uvijek je konačni cilj egzistencija poduzeća.<sup>6</sup>

### **3.2. CILJEVI I FUNKCIJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

U poduzeću postoji nekoliko strategijskih načina pomoću kojih se ostvaruju ciljevi, a na putu prema ostvarenju ciljeva te strategijske opcije se moraju sužavati. U fazi postavljanja cilja, bilo strategijskom ili dugoročnom planiranju, opcije se počinju sužavati ravnomjerno, postupno, ili ubrzano, ili se uopće ne sužavaju. Adekvatno vođenje podrazumijeva optimalnu uporabu resursa za proizvodnju ili usluge, te o radu delegiranjem zadaća.

Menadžer se poglavito brine o outputu koji postiže njegov odjel, o ulozi svakoga pojedinca i o zadovoljstvu kako bi bio u stanju ispunjavati zadaće. Delegiranje zadaća provodi se komuniciranjem i ustrojem posla i to u objektivno teškom vremenu kada možda manjkaju sirovine, kada je otežan transport i ostale situacije koje otežavaju poslovanje. Menadžer mora dokumentirati vrijednost rada, proizvodnost i uspješnost svakog zaposlenika, odjela, a isto tako mora voditi brigu o ostalim resursima koji se odnose na novac, prostor, opremu, vrijeme i naravno ljude.

---

<sup>6</sup> Z. Cerović: „Hotelski menadžment“, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 5-6.

Iz procesnog aspekta definiranja menadžmenta proizlazi da je menadžment složeni sustav međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti, a te aktivnosti možemo definirati kao temeljne funkcije menadžmenta. Kod određivanja temeljnih funkcija menadžmenta dolazi do određenih problema zbog različitih stajališta autora koja proizlaze iz nekoliko razloga:

- nepotpune određenosti, odnosno definiranosti pojedinih menadžerskih funkcija,
- nastojanja pojedinih autora da naglase samo najvažnije funkcije, dok drugi teže iscrpnoj analizi svih menadžerskih aktivnosti te,
- nejasnoće u semantičkom poimanju određenih menadžerskih funkcija zbog čega se za iste funkcije često upotrebljavaju različiti ili za različite funkcije isti nazivi.

Tijekom razvoja znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjala su se shvaćanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjala i stajališta o definiranju funkcija, odnosno poslova i zadataka koje menadžment izvršava, a što je moguće prikazivati na sljedeći način:

**Tablica 1. Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta**

| <b>HENRY FAYOL<br/>(1920. god.)<br/>funkcionalni ili<br/>administrativni<br/>pristup</b>                                                                         | <b>PETER<br/>DRUCKER<br/>(1961. god.)<br/>pristup temeljen<br/>na ciljevima<br/>poslovanja</b>                                                                        | <b>KREITNER<br/>ROBERT<br/>(1989.)<br/>pristup<br/>osam<br/>funkcija</b>                                                                                                                                | <b>G. A.<br/>COLE<br/>(1990.)<br/>POMC<br/>pristup</b>                                                                                  | <b>WEIHRICH I<br/>KOONTZ<br/>(1994. god.)<br/>POSLC<br/>pristup</b>                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• naređivanje</li> <li>• koordiniranje</li> <li>• kontroliranje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ostavljanje ciljeva</li> <li>• organiziranje</li> <li>• motiviranje i organiziranje</li> <li>• mjerenje rezultata</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• odlučivanje</li> <li>• kadrovanje</li> <li>• komuniciranje</li> <li>• motiviranje</li> <li>• vodenje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• motiviranje</li> <li>• kontroliranje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• kadrovske popunjavanje</li> <li>• vodenje</li> <li>• kontroliranje</li> </ul> |

Izvor: dorada autora na temelju M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split., 2000.,

## 4. PREDVIĐANJE POTREBA ZA KADROVIMA

Prognoza budućih potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba. Uvjeti u kojima se odvija poslovanje se mijenjaju te današnji ne moraju sutra biti isti. U predviđanju budućih potreba za kadrovima mora se početi od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluga poduzeća, buduće ekonomije njegova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću, kao i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizma, promjene u organizaciji i menadžment filozofije, s druge strane.

### 4.1. POJAM I VAŽNOST PLANIRANJA

Plan ljudskih potencijala prati strategijski plan poduzeća, i namjera mu je osigurati i zadržati broj i kvalitetu zaposlenih koji su potrebni poduzeću, postići njihovu maksimalnu proizvodnost (radi probitka firme, ali i zadovoljstva zaposlenih), te predvidjeti probleme nastale zbog potencijalnih viškova ili manjkova radne snage. Isti način kako poduzeće planira i programira investicije, strojeve i dr., primjenjuje se i na uposlene u poduzeću.<sup>7</sup>

Planiranje ljudskih resursa je proces ispitivanja budućih organizacijskih ili individualnih potreba za resursima u usporedbi s budućim potencijalima ljudskih resursa i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema. Također se može definirati i kao proces koji poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućavaju ostvarivanje ciljeva.<sup>8</sup>

Sa stajališta vremenskog horizonta, odnosno razdoblja za koje se sačinjava neki plan, obično govorimo o četiri vrste planova:

1. **dugoročnim planovima** (tzv. strategijski planovi koji pokrivaju plansko razdoblje dulje od pet godina),
2. **srednjoročnim planovima** (tzv. taktički – poslovno-politički planovi koji pokrivaju plansko razdoblje dulje od jedne godine, a kraće od pet godina),
3. **kratkoročnim planovima** (nazivaju ih godišnjim planovima, jer pokrivaju razdoblje od jedne poslovne godine),
4. **operativnim planovima** (to su različiti planovi koji pokrivaju plansko razdoblje od jednog dana, tjedna, mjeseca, tromjesečja i polugodišta).

<sup>7</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006., str. 143.

<sup>8</sup> Goić, S. (2008) Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 18.

## 4.2. SVRHA I CILJEVI PLANIRANJA

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih resursa su:

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva,
- Povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima, sveukupno i po specifičnim kategorijama,
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale,
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.<sup>9</sup>

Da bi menadžment mogao kvalitetno i utemeljeno predvidjeti buduće potrebe u ljudskim resursima mora se izvršiti analiza interne i eksterne ponude. Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada, a u tu svrhu najčešće se koriste metode procjene eksperata te metode simulacije. Predviđanjem interne ponude utvrđuje se mogućnost zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda kadrova. Temelji se na organizacijskim shemama, pa se naziva još i shema zamjene ili shema sekcije, a obično se sastoji od tablice osoblja, pregleda kvalifikacija, pregleda menadžmenta i karte zamjene

Danas je efikasno planiranje ljudskih resursa od iznimne važnosti. Ljudski resursi su glavni pokretač razvoja poduzeća jer jedino ljudsko znanje i sposobnost razmišljanja mogu utjecati na stvaranje ostalih potrebnih resursa. Kako bi poduzeće moglo opstati te postići određeni napredak, trebalo bi imati kvalitetne ljude sa potrebnim znanjima, sposobnostima i vještinama. Ukoliko je planiranje ljudskih potencijala neefikasno, poduzeće se suočava sa manjkom ili viškom zaposlenika, što povećava troškove i smanjuje produktivnost rada. Višak zaposlenika stvara potrebu za outsourcingom ili smanjenjem broja zaposlenika, dok manjak obučanih zaposlenika predstavlja problem kod uvođenja novih tehnologija u poslovanje.

---

<sup>9</sup> Bahtijarević Šiber: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.g., str. 182.



### 4.3. OCJENA TEKUĆIH POTREBA ZA KADROVIMA

Da bi menadžment mogao formulirati strategiju kadrovanja usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima, neophodno je da izvrši ocjenu tekućih potreba za kadrovima. U tu se svrhu koristi analizom koje je zadatak najprije identificirati kadrovske potencijale poduzeća, te da potom izvrši ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća.

Analiza treba dati odgovore barem na slijedeća pitanja:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)?
- Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
- Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski)?

Temelj ove analize je datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta (poslova).

**Datoteka kadrova** je izvor podataka o svakom zaposleniku u poduzeću, podataka koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i drugo, i podataka koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutačno raspoređen. Dakle, to su podaci kojima se može odgovoriti na prva dva temeljna pitanja analize stanja kadrova u poduzeću.

**Datoteka radnih mjesta** (poslova) sadrži sve podatke o radnim mjestima koja postoje u poduzeću. To su oni podaci koji su utvrđeni opisom i specifikacijom posla.

Kada se ti podaci povežu iz njih se može veoma lako utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenih (K) i to tako da se umnožak kvalifikacija svakog zaposlenika (I) i pripadajućeg koeficijenta kvalificiranosti ( $k_i$ ) zbroji i potom podijeli s brojem zaposlenika ( $Z_i$ ), a prema obrascu:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000. str. 372.

**Tablica 2. Stupanj kvalificiranosti zaposlenika**

| Formula za računanje                                | Koeficijent kvalificiranosti ( $K_i$ )                                                                       |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $K = (\sum_{i=1}^n I_i * k_i) / (\sum_{i=1}^n I_i)$ | VSS – 2,20<br>VŠS – 2,10<br>SSS – 1,60<br>NSS – 1,00<br>VKR – 1,85<br>KVR – 1,40<br>PKR – 1,20<br>NKR – 1,00 |

Iz datoteke radnih mjesta moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti posla ( $K_p$ ) i to tako da se svako radno mjesto ( $P_i$ ) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti ( $K_i$ ) i podijeli s brojem radnih mjesta, a prema obrascu:<sup>11</sup>

$$K_p = (\sum_{i=1}^n P_i * K_i) / (\sum_{i=1}^n P_i)$$

Kada se povežu podaci iz ove dvije metode tada je moguće utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa (menadžerski, kreativni, repetitivni i rutinski) i temeljnim grupama poslova te koji je stupanj iskorištenja njihove kvalificiranosti. Svi ti podaci i analize temelj su za utvrđivanje kvalitativnog aspekta stanja ljudskih resursa. Za potrebe kadroviranja potrebno je dati odgovor na pitanje koliko je zaposlenika potrebno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća. Za to se koriste dvije najpoznatije metode planiranja:

- metoda studije rada,
- regresijska analiza.

**Metoda studije rada** obično se koristi u onim poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena. Stoga se potreban broj zaposlenika utvrđuje tako da se planirani obujam proizvodnje ( $Q$ ) pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluga (g/h) i podijeli s planiranim prosječnim

<sup>11</sup> Buble M, Management malog poduzeća, II. Dio: Osnove managementa, Split, 2003., str. 257.

godišnjim fondom sati po zaposlenom ( $H$ ). Tri su središnje varijable koje treba utvrditi da bi se izračunao potreban broj zaposlenih. Prva je obujam proizvodnje –  $Q$ . Utvrđuje se na temelju planiranog obujma proizvodnje (koji se izvodi iz plana prodaje). Druga je normativ vremena izrade po jedinici proizvoda –  $t_k$ . To je vrijeme potrebno da se izradi jedinica nekog proizvoda, a može se utvrditi pomoću raznih metoda, među koje spadaju i metode studije rada. Treća je fond radnog vremena –  $F_{rv}$ . To je suma sati koju pojedini zaposlenik ostvari tijekom godine. Razlikuju se:

- mogući fond radnog vremena,
- raspoloživi fond radnog vremena,
- ostvareni fond radnog vremena.

Regresijska analiza temelji se na tome da broj zaposlenika ovisi o jednoj ili više drugih varijable koje su specifične za različite grane i djelatnosti. Svako poduzeće mora samo utvrditi koja je to varijabla koja je najviše povezana s kretanjem broja zaposlenika. Ukoliko se radi o samo jednoj varijabli primijenit će se linearna, a ukoliko se radi o više varijabli multipla regresija.

#### **4.4. ANALIZA POSLA**

##### **4.4.1. Značenje i važnost analize posla**

Analiza radnog mjesta temeljna je podloga za obavljanje gotovo svih zadataka i funkcija upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, ali i niza drugih funkcija menadžmenta. Izravno utječe na kvalitetu realizacije niza grupa poslova koji predstavljaju sastavne elemente cjelokupne funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Analiza posla predstavlja postupak sustavnog prikupljanja podataka o radnim zadacima, temelj je uspješnog kadrovanja i upravo zbog toga poduzeća obraćaju veliku pozornost i ulažu značajna sredstva u provedbu analize posla.<sup>12</sup>

Analiza poslova ima za cilj utvrditi koji se radni zahtjevi postavljaju pri određenim poslovima, kao i stupanj njihova intenziteta.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Tadić, I: Utjecaj stupnja razvijenosti i funkcija upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, 2011., str. 43.

<sup>13</sup> Buble, M., Bakotić, D., Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013., str. 87.

Analizom radnog mjesta prikupljaju se saznanja o mnogim karakteristikama pojedinog radnog mjesta. Na taj način se stvara spoznaja zbog čega neko radno mjesto uopće postoji unutar organizacijske strukture, koje su nužne kvalifikacije te fizičke i psihološke karakteristike koje zaposlenik treba ispunjavati, kada, gdje i na koji način se obavlja posao na radnom mjestu, u kojim uvjetima se obavlja posao, kakva oprema se koristi te koji učinci rezultiraju obavljenim poslom.<sup>14</sup>

Ona daje odgovore na tri temeljna pitanja vezana uz posao:<sup>15</sup>

- Što, kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?
- U kakvom se kontekstu radi – u kojim se organizacijskim, socijalnim i fizičkim uvjetima posao obavlja?
- Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao?

Razlozi koji zahtijevaju provedbu analize radnog mjesta mogu se svrstati u sljedeće tri situacije.<sup>16</sup>

- kada se osniva novo poduzeće,
- kada se kreira novo radno mjesto unutar postojećeg poduzeća,
- kada se promijenila priroda radnog mjesta, najčešće uslijed promjene tehnologije, metode ili procedure rada.

#### **4.4.2. Tijek provedbe analize radnog mjesta**

Shema opisa radnog mjesta sastoji se od sedam ključnih skupina podataka, a svaka pojedinačna skupina daje potrebne informacije analitičaru rada, nadređenim osobama i izvršiteljima radnog mjesta. Prilikom analize radnog mjesta koriste se različiti izvori informacija, pri čemu je najbolje kombinirati više njih, kako bi se osigurala točnost i relevantnost prikupljenih podataka. Najčešće korišteni izvori podataka su: zaposlenici, njihovi nadređeni, analitičar rada i odgovarajuća dokumentacija.

---

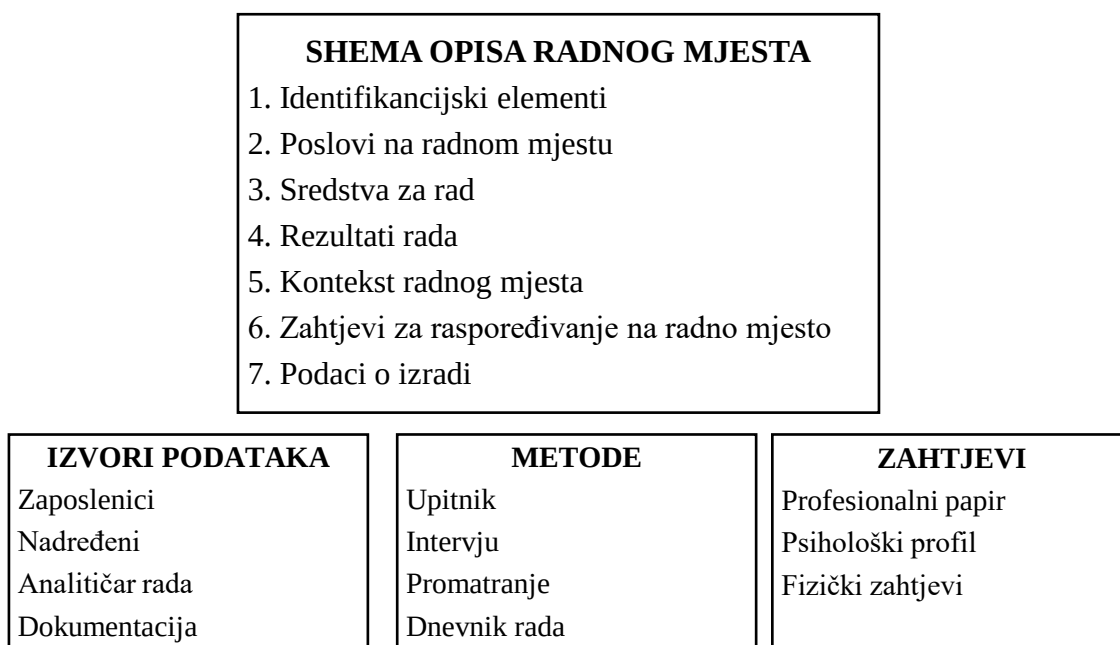
<sup>14</sup> Stone, R. J., Human resource management, Sidney, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005., str. 140.

<sup>15</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1995., str. 242.

<sup>16</sup> Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

Postoje različite metode koje se mogu koristiti prilikom analiziranja radnog mjesta, a njihov odabir ovisi o namjeni analize, vrsti radnog mjesta, troškovima, izvoru podataka ili valjanosti pojedine metode. Prilikom zapošljavanja novog radnika, kao i prilikom premještanja radnika na novo radno mjesto, trebaju biti zadovoljeni određeni uvjeti gdje se na prvom mjestu misli na profesionalni i psihološki profil zaposlenika čime se potvrđuje zadovoljava li on/ona propisanim uvjetima radnog mjesta.<sup>17</sup>

**Slika 2. Tijek provedbe analize radnog mjesta**



Izvor: Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, Split

Iz slike 2. se vidi da se tijek provedbe analize radnog mjesta sastoji od sedam koraka. Shema opisa radnog mjesta obuhvaća sedam stavki za koje su potrebni navedeni izvori podataka, metode kao upitnik, intervju i promatranje, i navedeni zahtjevi.

#### **4.4.3. Opće metode analize**

Opće metode svaka organizacija upotrebljava i razrađuje prema svojim ciljevima i potrebama. One čine opći okvir kojemu svaka organizacija daje željeni sadržaj i oblik. To su: upitnik(anketa), intervju, dnevnik rada i promatranje.<sup>18</sup>

<sup>17</sup>Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

<sup>18</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995., str. 249.

**Upitnik (anketa)** – prikupljanje podataka pomoću pisanog upitnika. Po svom obliku pitanja mogu biti otvorena i zatvorena, izravna i neizravna.

Neke od karakteristika anketnog upitnika su sljedeće:<sup>19</sup>

- Istodobno ga popunjavaju izvršitelj posla i njegov nadređeni
- Nejasnoće se mogu razriješiti intervjuom
- Bolji su rezultati kada je upitnik kratak i jasan
- Potrebno je objasniti svrhu ispunjavanja upitnika
- Potrebno je koristiti jednostavne termine te ga testirati prije uporabe.

Anketiranje je moguće provesti neposredno, poštom ili telefonom. Anketom se istovremeno može obuhvatiti i veći broj ispitanika koji su prostorno raspršeni. Međutim, sama konstrukcija upitnika, te obrada i interpretacija rezultata, zahtijevaju dodatno iskustvo i znanje, stoga je potrebno anketu što bolje pripremiti.

Prednosti upitnika su u dostupnosti velikom broju informacija u kratkom vremenu, najjeftinija je metoda, odgovore daju oni koji najbolje poznaju posao moguće je i uspoređivanje odgovora različitih izvršitelja.

Nedostaci se očituju samim utroškom vremena u pripremi konstruiranja kvalitetnog upitnika i stručnosti prilikom analize podataka, mogućnosti pogreške prilikom interpretacije te vještine pisanja.

**Intervju** – najčešće korištena metoda, upotpunjuje promatranje. Predstavlja prikupljanje podataka govornom komunikacijom u cilju dobivanju podataka o poslovima koji se analiziraju. Najefikasniji je način prikupljanja podataka. Može biti koncipiran da se vodi po unaprijed pripremljenoj shemi (standardizirani intervju) ili bez unaprijed pripremljene sheme (slobodni intervju). Razgovori mogu biti individualni, grupni, manje ili više strukturirani i otvoreni.<sup>18</sup>

Prednost intervju je u mogućnosti primjenjivanja za analizu svih vrsta poslova, omogućava reagiranje i razjašnjavanje nejasnoća te prikupljanje onih podataka koji vanjskom promatraču mogu promaknuti, te daje uvid u jedinstvenost i složenost nekih poslova.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Bahtijarević Šiber, F. op. cit., str. 255.

Nedostatak je u tome što rezultati ovise o iskrenosti i kvaliteti odgovora intervjuiranih, skupa je metoda jer zahtijeva mnogo vremena u pripremi i provođenju, a i teško je uspoređivati podatke skupljene različitim intervjuima.

**Promatranje** - koristi se kod poslova koji zahtijevaju fizičke, standardizirane, repetitivne i kratkotrajne aktivnosti. Bitna je za prikupljanje podataka, posebice pri procjeni klime i kulture u organizaciji.<sup>20</sup>

- promatrač prilikom promatranja bilježi podatke, mora biti nenametljiv
- teško primjenljivo kada je ciklus obavljanja posla neredovit ili je dugotrajan
- dobiju se odgovori na pitanje o učestalosti i kompleksnosti zadatka, što se radi, kako se radi, koliko je vremena potrebno za obavljanje posla, koji se materijali i alati koriste, kakva je radna okolina.
- Prednost promatranja je što je korisno pri analizi jednostavnih poslova, moguće je dobivanje općeg uvida, nadopuna je drugim metodama, a opise daje nezavisni promatrač. Izbjegavaju se predrasude i iskrivljenje činjenica.<sup>23</sup> Promatranje može istodobno provoditi više promatrača.
- Nedostatak je u nemogućnosti uporabe metode kod poslova sa značajnim umnim aktivnostima, promatranje može podcijeniti ili precijeniti neke aspekte posla, izvršitelji posla se u prisutnosti neke osobe mogu osjećati nelagodno, potreba su bilježenja, metoda je vremenski zahtjevnija i skupa.

**Dnevnik rada** - sam zaposlenik popisuje i opisuje poslove koje obavlja na radnom mjestu. Izvršitelj posla vodi dnevnik o svojim radnim aktivnostima. Koristi se kod rutinskih i ne rutinskih poslova. Zahtjeva se pismenost.

Ukoliko se vodi redovito, pruža pregršt važnih podataka, moguće je voditi usporedbe na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi. Korisna je za poslove kod kojih se do podataka ne može doći promatranjem, dobra je nadopuna drugim metodama.

Nedostatak se očituje u tome što je vremenski zahtjevnija metoda, od izvršitelja posla koji taj posao prihvaća s nelagodom se zahtijeva točnost, urednost i pismenost prilikom vođenja.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Bahtijarević Šiber, F. op. cit., str. 250.

<sup>21</sup> Bahtijarević Šiber, F. op. cit., str. 254.

#### 4.4.4. Posebne metode analize

Posebnim metodama se smatraju: upitnik za analizu pozicija, upitnik za analizu menadžerskih pozicija, metoda kritičnih slučajeva i Bujasov sustav analize posla.

**Upitnik za analizu pozicija** – standardizirani instrument za analizu posla koji se može upotrijebiti za gotovo svaki posao. To je bihevioralno usmjeren instrument koji analizira posao na temelju određenih tipova ponašanja izvršitelja klasificiranih u šire dimenzije posla. Usmjeren je na djelatnika i njegovo ponašanje, omogućava detaljniju analizu od drugih standardiziranih upitnika i metoda.

Glavna prednost mu je u primjenjivosti među različitim organizacijama i uspoređivanje različitih poslova na istim dimenzijama. Pogodan je za utvrđivanje vrijednosti poslova, a omogućava i kvantifikaciju karakteristika posla i razlika u poslovima i pozicijama poduzeća.<sup>22</sup>

**Upitnik za analizu menadžerske pozicije** – objektivno opisuje menadžerske pozicije kroz dužnosti, ograničenja, zahtjeve i aktivnosti. Pruža smislenu klasifikaciju za opisivanje, uspoređivanje, klasificiranje i evaluiranje menadžerskih pozicija.

Potrebno je bilo utvrditi temeljne dimenzije na kojima se menadžerski poslovi mogu razlikovati i analizirati jer obuhvaćaju raznolike poslove koje su pod utjecajem osoba koje ih obavljaju i situacijskih faktora.<sup>23</sup>

**Metoda kritičnih slučajeva** – usmjerena je na identificiranje kritičnih aktivnosti i oblika ponašanja koji pridonose uspješnom ili neuspješnom obavljanju posla. Kritični slučajevi su jednostavno opisi koje daju poznavatelji posla o stvarima i aktivnostima koje zaposleni čine posebno uspješno ili neuspješno u obavljanju dijelova svog posla.

**Bujasov sustav analize posla** – cjeloviti sustav koji integrira u sebi i opis i specifikaciju zahtjeva posla, odnosno prikuplja cjelovite informacije kako o samom poslu odnosno radnom mjestu tako i o zahtjevima koje postavlja na izvršitelja.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Ibidem., str. 263

<sup>23</sup> Ibidem., str. 264

<sup>24</sup> Ibidem., str. 270



## 5. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. U tom okviru se provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati, već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije, beneficije, itd.).<sup>25</sup>

Regrutiranje je funkcija kadroviranja koja se nadovezuje na planiranje potreba za kadrovima.

Cilj privlačenja ljudskih resursa je stvaranje izbora između potencijalnih kandidata za određene poslove, među kojima se traži najkompetentniji, odnosno oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla.

**Slika 3. Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja**

|                                           | INTERNI IZVORI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | EKSTERNI IZVORI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P<br>R<br>E<br>D<br>N<br>O<br>S<br>T<br>I | <p>Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata.</p> <p>Kandidat bolje poznaje poduzeće, njegove jake i slabe strane.</p> <p>Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih.</p> <p>Stvara prostor za promociju.</p> <p>Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima.</p> <p>Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse.</p> <p>Obično je brže i jeftinije.</p> | <p>Mnogo je veći izvor talenta.</p> <p>Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće.</p> <p>Omogućava promjene.</p> <p>Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe.</p> <p>Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja.</p>                                                                      |
| N<br>E<br>D<br>O<br>S<br>T<br>A<br>C<br>I | <p>Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati.</p> <p>Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral.</p> <p>Može voditi gušenju novih ideja i inovacija.</p> <p>Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene.</p>                                                                    | <p>Privlačenje, kontaktiranje i evoluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje.</p> <p>Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije.</p> <p>Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao.</p> <p>Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora.</p> |

Izvor: Buble, M. (2000): Management, Split (Ekonomski fakultet Split) str. 384.

<sup>25</sup> Buble, M.: op. cit. str. 377

Iz slike 3. vidi se da postoje dva temeljna izvora pribavljanja kandidata, te njihove prednosti i nedostaci. Kandidati koji se nalaze izvan poduzeća, to može biti na tržištu rada, u drugim poduzećima, obrazovnim i drugim institucijama, i predstavljaju eksterni ili vanjski izvor regrutiranja. Kandidati koji su već zaposleni u poduzeću, na drugim radnim mjestima ili organizacijskim jedinicama, i predstavljaju interni ili unutarnji izvor regrutiranja.

Kada se sagledaju prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja, tada se dolazi do zaključka da je najbolje kombinirati jedne i druge, a što čini većina poduzeća.<sup>26</sup>

## 5.1. INTERNI IZVORI REGRUTIRANJA

Interno regrutiranje provodi se na sljedeće načine:<sup>27</sup>

- Oglašavanje
- Preporuke neposrednih menadžera,
- Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala

**Interno oglašavanje** slobodnih poslova jedan je od najčešćih načina regrutiranja kojega koriste poduzeća. Da bi bilo dostupno svim zaposlenicima, interno oglašavanje koristi oglasne ploče, interni list, razglas i druga sredstva internog priopćavanja. U novije se vrijeme sve više koristi elektronska pošta i telefonski sustav. Oni omogućavaju cjelodnevni pristup oglasu i neposrednu komunikaciju – kako onu koja se odnosi na dobivanje detaljnijih informacija o oglašenim poslovima, tako i onu koja se odnosi na podnošenje prijave.

**Neposredni slobodni kontakt** predstavlja takav oblik internog regrutiranja u kojemu menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove. To se obično radi u onim slučajevima kada postoji mogućnost promocije, rasporeda na nove poslove ili promjene mjesta rada. U svakom se od ovih slučajeva radi o tome da neposredni menadžer najbolje poznaje dotičnog zaposlenika.

**Pisani poziv** je takav oblik internog regrutiranja u kojemu služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima te ih poziva da se jave ukoliko su zainteresirani za te poslove. To se obično čini u onim slučajevima kada se vrši preraspoređivanje zaposlenika na druga radna mjesta istih ili sličnih poslova u okviru iste ili druge organizacijske jedinice odnosno istog ili drugog poduzeća<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Buble, M., op. cit., str. 384

<sup>27</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999., str. 298.

<sup>28</sup> Buble M., Management malog poduzeća, II. Dio: Osnove managementa, Split, 2003., str. 112.

## 5.2. EKSTERNI IZVORI REGRUTIRANJA

Kada poduzeće nije u mogućnosti da regrutaciju izvrši iz internih izvora, najčešće pristupa eksternim izvorima regrutiranja. Eksterno regrutiranje provodi se provodi se formalnim i neformalnim izvorima.

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na slučajeve kad se za to angažiraju zaposlenici poduzeća, koji tako imaju ulogu posrednika u zapošljavanju, dok su formalni izvori regrutiranja sljedeći:<sup>29</sup>

- Oglašavanje
- Agencije za zapošljavanje
- Obrazovne institucije
- Sindikati

**Oglašavanje** je jedan od najvažnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se želi privući kandidate za posao. Pri tom poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi na javnim mjestima, priručnici i bilteni te promotivni materijali.

**Agencije za zapošljavanje** su jedan od najznačajnijih izvora regrutiranja. Razlikuju se državne i privatne agencije. Državne agencije djeluju u većini zemalja. U Republici Hrvatskoj je to Državni zavod za zapošljavanje Hrvatske koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Privatne agencije su razgranati specijalizirani eksterni izvor kandidata za zaposlenje i uglavnom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba, i to jednako nezaposlenih kao i zaposlenih.

**Obrazovne institucije** obično obavljaju privlačenje mladih stručnih osoba. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s tim institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike, ali i provode različite akcije pomoću pripremljenih programa.

**Sindikati** također mogu biti izvor eksternog regrutiranja s obzirom da posjeduju bazu podataka o zaposlenicima i imaju utjecaja na njih.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Buble, M., op. cit., str. 385.

<sup>30</sup> Buble, M., op. cit., str. 377-379.

### 5.3. IDENTIFIKACIJA I SELEKCIJA

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.<sup>31</sup> Odnosno, to je postupak odabira među regrutiranim kandidatima za jedan ili više poslova.

Selekcija se može provoditi na dva načina:<sup>32</sup>

1. Ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
2. Ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtjeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

#### 5.3.1. Instrumenti i postupak selekcije

Tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od deset etapa: <sup>33</sup>

1. Preliminarni intervju
2. Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
3. Testovi zaposlenja
4. Intervju u kadrovskoj službi
5. Ispitivanje podrijetla
6. Medicinski pregled
7. Preliminarna selekcija u kadrovskoj službi
8. Intervju s neposrednim rukovoditeljem
9. Provjera znanja, probni rad
10. Odluka o zaposlenju

---

<sup>31</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 331.

<sup>32</sup> Buble, M., op. cit., str. 389.

<sup>33</sup> Buble, M., op. cit., str. 389.

## **Testovi**

Testovi su instrument za ispitivanje znanja i vještine kandidata, njegove sposobnosti, te različitih osobina. Postoje različite klasifikacije testova od kojih su najvažnije četiri velike skupine testova:

1. testovi znanja
2. testovi sposobnosti
3. testovi interesa
4. testovi ličnosti

**Testovi znanja** služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještine i znanja kandidata. Koriste se u slučajevima kada su kandidati imali prethodno iskustvo u radu, te u slučaju utvrđivanja potrebe za dopunskom obukom.

**Testovi sposobnosti** služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da tijekom osposobljavanja za neki posao steče odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja. Razlikuju se testovi senzorne sposobnosti, testovi mentalne sposobnosti, testovi mehaničke sposobnosti i testovi psihomotorne sposobnosti.

**Testovi interesa** ispituju koliko je profesionalni interes kandidata u skladu s interesima onih koji su uspješni u obavljanju dotičnog posla.

**Testovi ličnosti** služe za ispitivanje složenijih osobina i oblika adaptacije čovjeka koji dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim stavovima prema sebi, prema drugima, prema društvu, u osnovnim interesima i motivima.<sup>34</sup>

## **Intervju**

**Intervju** predstavlja prikupljanje podataka putem razgovora kako bi se utvrdilo da li kandidat odgovara poslu za koji se prijavio. Razlikuje se više vrsta intervju:

**Po obliku:** nestrukturirani intervju – nema određen sadržaj i formu, voditelj intervju sam određuje pitanja, strukturirani intervju – ima određen oblik odnosno strukturu i sadržaj, što znači da su pitanja i njihov redoslijed unaprijed utvrđeni, polu strukturirani intervju – jedan dio je unaprijed određen, dok je drugi prepušten slobodi intervju.

---

<sup>34</sup> Buble, M., op. cit., str. 98.

**Po broju sudionika:** individualni intervju – razgovor između voditelja intervju i kandidata, panel intervju – razgovor 3-5 intervjuera s jednim kandidatom, grupni intervju – razgovor jednog ili više intervjuera sa grupom kandidata istovremeno.

**Po ulozi u procesu selekcije:** preliminarni intervju – odvija se u prvoj etapi procesa selekcije kako bi se odbacili oni kandidati koji nemaju nikakve predispozicije za dotični posao, dijagnostički intervju – služi za detaljna ispitivanja kako bi se utvrdilo koliko su zapravo kandidati sposobnosti i odgovaraju za određeni posao, prijamni intervju – provodi se u krajnjim etapama procesa selekcije, sa kandidatima koji udovoljavaju zahtjevima posla, više iz razloga da ih se dodatno informira o poslu.

### 5.3.2. Izbor kandidata

Pri izboru kandidata iznimno je važno uzeti u obzir što kandidat može i što kandidat hoće. Faktor „može“ saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor „hoće“ saznaje iz intervju i upitnika za posao. Postoje dva pristupa u razmatranju informacija o kandidatima:<sup>35</sup>

1. Klinički pristup donošenju odluke o izboru kandidata polazi od informacija. Na temelju toga se formira predstava o kandidatu koja se uspoređuje s poslom, te na temelju te komparacije donosi odluka.
2. Statistički pristup donošenju odluke o izboru kandidata, koji se inače smatra objektivnim, polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti. To su: stopa selekcije, točka presjeka i diferencijalna validnost.

Proces selekcije kadrova je složen i zahtjevan menadžerski posao, u kojem se menadžer služi raznim selekcijskim metodama i tehnikama kako bi izabrali odgovarajućeg zaposlenika. U tom smislu, za odluku o izboru kandidata na raspolaganju mu stoje tri strategije: zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh, zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh ili zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh, a najviše za uspjeh.

---

<sup>35</sup> Buble, M., op. cit., str. 404.

## **5.4. OBRAZOVANJE I RAZVOJ**

Obuka je relativno trajna promjena zaposlenika koja utječe na poboljšanje njihovog radnog učinka. Uključuje promjenu znanja, sposobnosti, vještina, stavova i ponašanja zaposlenika te može uključiti promjenu onoga što zaposlenici znaju, kako rade, kakvi su njihovi stavovi prema poslu, suradnicima i poduzeću.<sup>36</sup>

Proces obuke ima višestruki utjecaj na zaposlenike, ali i samo poduzeće. Zaposlenici unaprjeđuju znanje i vještine kako bi se što lakše i brže zaposlili te utječu na razvoj vlastite karijere. To povećanje razine obrazovanja zaposlenika bitno utječe na razvoj samog poduzeća jer povećava njegovu konkurentnost. Prilikom obuke zaposlenika treba se odrediti hoće li se obuka vršiti u poduzeću ili izvan njega te hoće li ta zadaća biti povjerena ljudima iz poduzeća, ili nekim drugima. Stoga se obuka provodi kombinacijom ovih metoda.

### **5.4.1. Razvoj kadrova**

Postoje četiri temeljne faze procesa obuke:

1. Identifikacija potreba za obukom - temelji se na utvrđivanju razlika između razine potrebnih i stvarne razine znanja i vještina. Sastoji se od organizacijske analize, analize posla/zadatka i analize osobe.
2. Planiranje potreba obuke – rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih treba odrediti: ciljeve koji se žele postići, sadržaje i programe obuke te metode i tehnike obuke.
3. Izvođenje obuke – proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed utvrđen način. Svi poslovi se mogu grupirati u dvije grupe:

- Menadžerski:

- a) Obuka na poslu - neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Korištene metode: individualne instrukcije, rotacija posla, naukovanje ili stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo i studentska praksa.

---

<sup>36</sup> Goić, S. Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2008

b) Obuka izvan posla – odvija se na lokaciji koja je dizajnirana za proces provođenja obuke. Korištene metode: metoda rasprave, metoda obuke u razredu, metoda programirane nastave, obuka uz pomoć računala i metoda simulacije.

- Ne menadžerski:

a) Obuka na poslu – sastoji se od poučavanja, dodjeljivanja zamjenika, rotacije posla, lateralnog transfera, dodjeljivanja projekata i odbora i prisustvovanja sastancima.

b) Obuka izvan posla – sastoji se od metode studije slučajeve, metode „obuke u košari“, grupne diskusije bez voditelja, metode menadžerskih igara, metode igranja uloga, metode laboratorijske obuke i metode modeliranja ponašanja.

4. Evaluacija obuke – kontrolni proces obuke. Mogu ocjenjivati resurse korištene u procesu obuke, reakcije sudionika, stupanj naučenog, ponašanje polaznika nakon procesa obuke.



## **6. NAGRAĐIVANJE I KOMPENZACIJE**

### **6.1. PROCJENA PERFORMANSI**

Procjena performansi predstavlja postupak u kojem se sistematski procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla te što učiniti na ovom usklađivanju. Prema tome, procjena performansi usmjerena je na ljude za razliku od procjene posla koja je usmjerena na posao, a ne na onog koji taj posao obavlja.<sup>37</sup>

Kod upravljanja uspješnošću nužno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate individualnim ciljevima i rezultatima rada. Bez procjene uspješnosti nemoguće je planirati razvoj individualne karijere. Praćenje uspješnosti treba biti u interesu i pojedinaca i organizacije. Pojedinci dobivaju informacije o učinkovitosti svoga rada, što im pomaže u daljnjem unaprjeđenju i usavršavanju te dobivaju određene nagrade. Organizacija dobiva relevantne i objektivne informacije o uspješnosti i radnom ponašanju te na temelju njih može ocijeniti vlastite mogućnosti i definirati ciljeve razvoja. Da bi procjena performansi opravdala svoju primjenu, mora udovoljavati zahtjevima valjanosti, vjernosti i objektivnosti.

### **6.2. METODE PROCJENJIVANJA**

Tri su temeljne grupe metoda procjenjivanja performansi:

1. Metoda procjenjivanja osobina zaposlenika – sustavno opisivanje i ocjenjivanje različitih osobina i ponašanja zaposlenika koje pokazuje u radu kao što su inicijativa, mogućnost prosuđivanja, spremnost prihvatanja odgovornosti i stav prema poslu.

Može se podijeliti na :

- Metodu rangiranja - metoda običnog rangiranja, metoda grupnog rangiranja i metoda usporedbe u parovima
- Metodu obveznog izbora,
- Metodu skale sudova,
- Metodu slobodnog izbora;

---

<sup>37</sup> Buble, M., op. cit., str. 433.

2. Metoda procjenjivanja učinka zaposlenika – procjenjivanje učinka zaposlenika bilo po količini, troškovima ili kvaliteti. Bavi se pitanjem kako zaposlenik radi, tj. je li uspješan ili nije. Koristi se prilikom promocija i određivanja plaća. Dijeli se na:

- Sistemski pristup,
- Metoda kvalifikacije,
- Ciba-Geigy metoda
- B+F program;

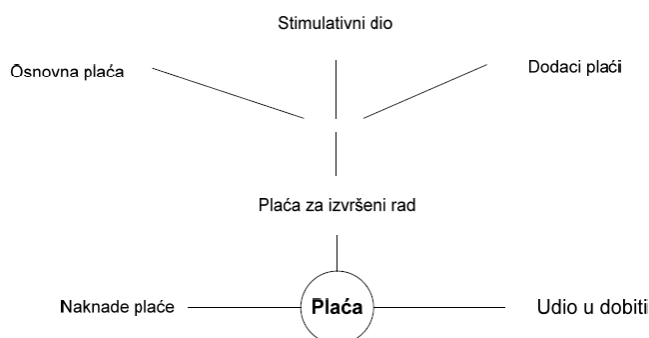
3. Metoda procjenjivanja menadžera:

- Metoda analize put

### 6.3. KOMPENZACIJE

Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Te su naknade u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Naknade koje se odnose na rezultat rada imaju karakter plaća i isplaćuju se u novcu. Kompenzacije se dijele na izravne i neizravne. Izravne materijalne kompenzacije predstavljaju financijski dobiti koje zaposlenik dobiva u novcu i „na ruke“. Neizravne materijalne kompenzacije su dobiti koji pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposlenici ne primaju neposredno u obliku plaće ili novca.

**Slika 4. Osnovne komponente plaće**



Izvor: Buble, M. Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split 2009, str. 445.

Kompensacije na koje zaposlenici imaju pravo kada efektivno rade su:

1. Osnovna plaća - plaća temeljni oblik kompensacija na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompensacija. Predstavlja umnožak najniže vrednovanog radnog mjesta i relativne vrijednosti konkretnog radnog mjesta.
2. Stimulativni dio plaće – stimulativno plaćanje je onaj sistem plaćanja koji visinom i načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate. Cilj mu je da potiče i osigurava kontinuirano ostvarivanje optimalnih parametara radnog učinka.
3. Dodaci plaći – dio plaće na kojeg imaju pravo zaposlenici ako obavljaju isti rad koji se ne obavlja u standardnim uvjetima. Najznačajniji dodaci su za rad u smjenama, za prekovremeni rad, za rad noću, za povremeno teže uvjete rada, za rad na dane praznika u kojima se ne radi, za rad na dane tjednog odmora.

Ukupna plaća zaposlenika sastoji se još od naknada plaće i udjela u dobiti. Zaposlenik ima pravo na naknadu plaće u slučaju kada je stekao pravo da ne radi (npr. godišnji odmor) ili nije u mogućnosti raditi (npr. bolovanje). Neke vrste naknada su: naknada plaće za vrijeme bolovanja, naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora, naknada plaće za vrijeme dopusta, naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi, naknada plaće za vrijeme prekida u radu itd. Podjela dobiti odnosi se na proceduru pod kojom poslodavac plaća ili omogućava stalno zaposlenim da, pod određenim pravilima, pored osnovne plaće, dobije i posebnu tekuću ili odgođeni iznos zasnovan na poslovnim profitima.

## 7. OSNOVNI PODACI O HOTELU ‘DIAMANT’ D.O.O., POREČ

Hotel ‘Diamant’ d.o.o., nalazi se u Poreču, OIB 36201212847. Hotel je utemeljen kao dioničko društvo na dan 20.11.1953 godine, sa temeljnim kapitalom 1.672.021.210,00 kuna. Vizija poduzeća je pružiti nezaboravna sjećanja, svakog dana, za svakog gosta. Dok je misija postati turističko-ugostiteljska kompanija koja je prvi izbor putnika, partnera i zaposlenika na hrvatskom dijelu Jadrana.

Između ostalih vrijednosti, Hotel „Diamant“ ističe sljedeće:

- **Gost u središtu pažnje** - Predani smo razumijevanju, slušanju i brizi za naše goste kako bismo mogli stvoriti nezaboravna sjećanja za svakog gosta, svakog dana. Osjetljivi smo na potrebe gosta, fleksibilni i kreativni. Kreiranjem nezaboravnih sjećanja, postajemo prvi izbor putnika i ispunjavamo svoju misiju.
- **Profesionalna etika** - Stručnjaci smo u svom poslu. Neprestano unapređujemo svoja znanja i vještine. Odgovorni smo, kreativni i pouzdani. Svoje vrijednosti živimo svakodnevno. Na usluzi smo svojim gostima, ali i jedni drugima. Mi smo jedan tim. Valamar je prvi izbor svakog zaposlenika.
- **Ostvarenje rezultata** - Vodeći smo na tržištu i vodeća smo kompanija. Posvećeni smo ispunjenju naših obećanja, ostvarivanju ciljeva i kreiranju nezaboravnih sjećanja za naše goste. Uspjeh definiramo tako što smo prvi izbor svih naših dionika.

### 7.1. POVIJEST VALAMAR RIVIJERE I HOTELA „DIAMANT“ D.O.O., POREČ

Prethodnica Valamar Rivijere d.d., Riviera Poreč d.d., osnovana je 20. studenoga 1953. godine kao ugostiteljsko poduzeće Riviera u čijem sastavu je bilo 198 kreveta u hotelu Riviera te nekoliko restorana u gradu Poreču s 32 zaposlena. Od daleke 1953. godine do danas Valamar Riviera d.d. intenzivnim ulaganjima postala je najveća turistička kompanija u Republici Hrvatskoj. Razvoj Riviere obilježilo je nekoliko vremenskih faza, uvjetovanih društvenim promjenama kao i razvojem te kontinuiranim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu.

#### 1953-1965

Upravljanje hotelom Riviera i gradskim restoranima.

Gradnja drvenih bungalova na otoku Sv. Nikola.

Dolazak prvih poslijeratnih stranih gostiju u Poreč.

## **1965-1976**

Početak dinamičnog razvoja turizma u bivšoj Jugoslaviji.

Početak rada hotela Jadran i Parentino.

Gradnja hotela i apartmana Luna (1967.), hotela Neptun i turističkog naselja Lanterna (1968.), hotela Poreč, Kristal i Rubin (1971.), hotela Mirna u Istarskim toplicama, hotela Diamant i Zagreb te paviljona Solaris (1976.) 1977.-1990. Početak masovnije gradnje apartmanskih naselja (Pical, Lanterna) Izgradnja hotela Pical, prvog hotela najviše kategorije u Poreču (1979.) Preuređenje dvorca Isabella na otoku Sv. Nikola (1985.) Izgradnja hotela Fortuna na otoku Sv. Nikola (1986.)

## **1990-2003**

Razdoblje transformacije vlasništva i privatizacije.

Početak programa sustavne obnove turističkih objekata.

## **2004-2010**

Kreiran je brand Valamar hotels & resorts.

U 2006. godini kreiran brand Camping on the Adriatic danas poznat pod nazivom Camping Adriatic by Valamar.

Riviera Poreč počinje širenje i izvan granica Istre te postaje većinski vlasnik najveće hotelske kuće u južnoj Dalmaciji, Dubrovnik-Babin kuk d.d. U 2009. godini otvoren je luksuzan Valamar Lacroma Hotel 4\* u Dubrovniku koji je proglašen vodećim hrvatskim poslovnim hotelom.

## **2011-danas**

Rivieri se 2011. godine pripajaju trgovačka društava Zlatni otok d.d. iz Krka i Rabac d.d. iz Rapca, 2013. godine trgovačko društvo Dubrovnik-Babin kuk d.d. iz Dubrovnika, a 2014. godine Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d. iz Zagreba.

U 2014. godini društva Valamar grupa d.d. i Valamar Adria holding d.d. pripojila su se društvu Riviera Adria d.d., a objedinjena kompanija počela je poslovati pod nazivom Valamar Riviera d.d.

U 2014. godini Valamar Riviera d.d. otvara prvi hotel s 5 zvjezdica Valamar Dubrovnik President Hotel 5\*.

Od 2011. do 2015. godine Valamar Riviera d.d. uložila je značajna sredstva u obnovu i pretvaranje kampova u moderne kamping resorte visoke kvalitete.

U 2014. godini dionica Valamar Riviere uvrštena je na Službeno tržište Zagrebačke burze, a investicijska javnost iste godine izabrala je našu dionicu za dionicu godine.

U 2015. godini Valamar Riviera d.d. stjecanjem većinskog paketa Hoteli Baška d.d. uspješno realizira svoju prvu veliku akviziciju na Jadranu

U 2015. godini predstavlja najveću investiciju u turizam u Republici Hrvatskoj – Valamar Isabella Island Resort 4\* vrijednu ukupno 250 milijuna kuna

## **7.2. PONUDA HOTELA „DIAMANT“**

Sport i wellness hotel u Poreču na samo je deset minuta šetnje od povijesne jezgre grada u oazi borovine i čistih plaža. Prvi je izbor za kombinaciju aktivnog odmora, opuštanja i vanserijske gastro bife ponude uz mogućnost dijetnih jelovnika. Hotel nema premca u ponudi raznovrsnih rekreacijskih sadržaja i usluga posebno za ljubitelje biciklizma. Opremljen je sportskom dvoranom, vanjskim bazenom, grijanim unutarnjim bazenom i modernim wellness i beauty centrom.

Gosti se ljeti mogu opustiti na obližnjoj plaži Brulo ili na vanjskom bazenu, šetati uz more ili se voziti turističkim vlakićem do centra grada. Nakon bicikliranja, nekoliko partija tenisa ili tečaja ronjenja svi će uživati u vrhunskoj ponudi jela na terasi hotelskog show-cooking restorana. Kad vrućina popusti, uvjeti su idealni za sportske pripreme ili treninge. Gosti mogu vježbati u fitness centru s 40 suvremenih sprava, a zatim se nagraditi opuštanjem u parnoj kupelji, jacuzziu i velikom bazenu s gejzirima i slapovima u wellness centru.

Hotel s 244 prostrane i suvremeno uređene sobe, s bogatim izborom wellness i sportskih sadržaja, u hladu je zelenih pinija nedaleko od mora, samo desetak minuta šetnje od slikovite porečke povijesne jezgre u kojoj je i Eufrazijeva bazilika, spomenik pod zaštitom UNESCO-a. Bogata gastronomska ponuda, suvremeno opremljena kongresna dvorana, tri dvorane za sastanke, prostrani wellness centar, maštovito dizajniran vanjski i unutarnji bazen te raznoliki sportski sadržaji čine taj hotel idealnim mjestom za aktivan odmor i opuštanje.

Wellness Valamar Diamant prostire se na 2 400 četvornih metara i sastoji se od triju povezanih cjelina – bazena, wellnessa i fitnessa. U središnjem dijelu je i veliki bazen obogaćen sadržajima, a u njegovoj su blizini prostori za opuštanje, finske saune, turska kupelj, whirlpool itd. Bogato opremljeni prostori u funkciji su zdravlja, ljepote i kondicije. Wellness Valamar Diamant nudi različite zdravstvene usluge, raznovrsne wellness pakete te dodatne aktivnosti (aqua-aerobic, fitness, treninge uz stručnu pratnju itd.).

### **7.3. NAGRADE**

#### **1. Nagrada Travelife**

Hotel Valamar Diamant dobitnik je nagrade Travelife Gold što znači da je ispunio postavljene zahtjeve kriterija održivosti - od politike i procedura za aktivno smanjenje utjecaja na okoliš i postupanje sa zaposlenicima na pravedan način i s poštovanjem do aktivnog sudjelovanja u smanjenju korištenja kemikalija koje su štetne za ljudsko zdravlje, okoliš itd.

#### **2. Thomas Cook; Nagrada Provjerena kvaliteta za 2015.**

Oznaka kvalitete 2015 dodjeljuje se samo hotelima koji ostvaruju nadprosječne rezultate i najbolji su hoteli u svojoj kategoriji u određenoj destinaciji. Ocjena se temelji na vrlo jasnim kriterijima koji se tiču posebno povratnih informacija gostiju o usluzi, gostoljubivosti, čistoći te omjeru cijene i kvalitete. Hotel Valamar Diamant dobio je izvanredne ocjene gostiju, ima nisku stopu pritužbi i nadprosječan ugled na internetu.

### **3. Certifikat ISO 9001**

Valamar Diamant Hotel primjenjuje visoke standarde kvalitete. Ima uspostavljen i certificiran sustav upravljanja kvalitetom, sukladno normi ISO 9001, koji se temelji na proizvodima i uslugama koji su u skladu s zakonskim i regulatornim zahtjevima, na orijentaciji prema gostu i trajnom poboljšanju rada i partnerskih odnosa s dobavljačima čime dokazuje svoju posvećenost kvaliteti i zadovoljstvu gostiju.

### **4. Certifikat ISO 14001**

Valamar Diamant Hotel primjenjuje visoke standarde zaštite okoliša. Ima uspostavljen i certificiran sustav upravljanja okolišem, sukladno normi ISO 14001. Hotel je usvojio politiku zaštite okoliša u kojoj je istaknuo opredijeljenost na usklađenost sa zakonskim zahtjevima, očuvanje i racionalno korištenje prirodnih resursa, prevenciju onečišćenja, osiguravanje uvjeta za odvojeno prikupljanje otpada, uvježbanost radnika, stalno poboljšanje i brigu o sprečavanju onečišćenja. (Politika zaštite okoliša dostupna je na upit.)

### **5. Holiday Check Quality Selection 2014**

2014. godine mnogo zadovoljnih gostiju visoko ocjenjuje i preporučuje Valamar Diamant Hotel na Holiday Check portalu, stoga je jedan među najpopularnijim hotelima u regiji.

### **6. TripAdvisor certifikat 2014**

Dobitnik certifikata izvrsnosti radi postignuća Tripadvisor procjene 4/5. Tripadvisor.com najveći je svjetski portal za informiranje o destinacijama, hotelima, letovima i svim detaljima potrebnim za organiziranje putovanja

### **7. Plava zastava**

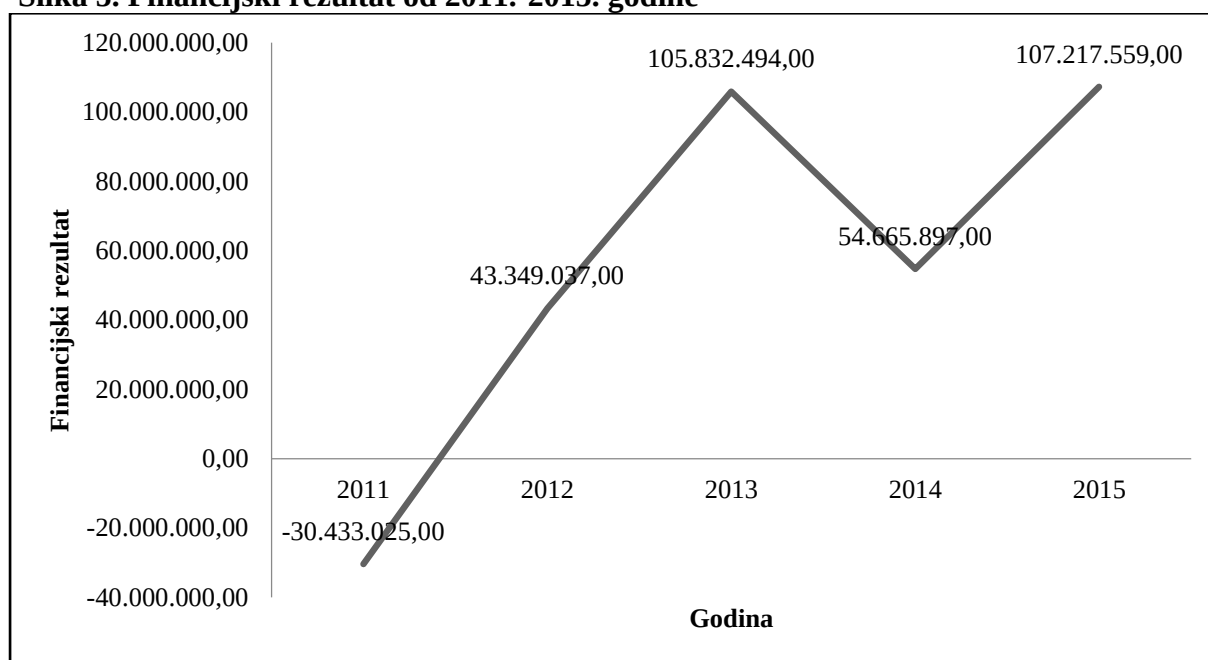
Plava zastava je međunarodni simbol kvalitete za očuvanu okolinu, visoku čistoću mora i plaže, dobro uređene plaže i visoku kvalitetu usluga, čiji je cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom. Plava zastava je danas u svijetu vrlo cijenjena turistička markica koja je sve brojnijim turistima glavni orijentir prilikom odabira destinacije.



## 7.4. FINANCIJSKI REZULTAT

Na slici ispod prikazani su financijski rezultati poduzeća Diamant d.o.o., u razdoblju od 2011.godine do 2015.

**Slika 5. Financijski rezultat od 2011.-2015. godine**



Izvor: Službeni podaci iz Hotela „Diamant“ d.o.o., Poreč

Na slici 5. apciska osa prikazuje promatrano razdoblje u godinama, dok ordinatna osa prikazuje financijski rezultati u kunama za promatrano razdoblje. Kao prikazano, u 2011. godini poduzeće je bilo u gubitku od 30.433.025,00 kuna i tako pretrpjelo dramatični pad, nakon kojeg slijedi značajan oporavak u 2012 godini. Rast u 2012. godini prati još jači porast u 2013. godini sa dobiti od 105.832.494,00 kuna nakon kojeg dobit opada za čak 51%, ali se i dalje zadržava na višoj poziciji od dobiti u 2012. godine. Godina 2015. završava sa najvećom dobiti u odabranom razdoblju, te ponovo raste za gotovo 51% za razliku od prethodne godine.

## 8. ANALIZA POSTOJEĆE KADROVSKE STRUKTURE U HOTELU „DIAMANT“ D.O.O., POREČ

### 8.1. PLAN RADNE SNAGE I BROJ ZAPOSLENIKA

Plan se izrađuje za svaku godinu posebno. Plan započinje nakon potvrde, od strane uprave društva, budžeta za slijedeću godinu. Plan radne snage temelji se na budžetu za slijedeću godinu tj. temeljen je kvantitativno na budžetiranim radnim satima, dok se kvalitativno u smislu vrste i kvalifikacijske strukture radne snage isti planira i dogovara između divizije OPS (operacije) i ljudskih resursa.

**Tablica 3. Broj zaposlenika u Valamar Grupaciji**

| Razdoblje    | Broj zaposlenika |
|--------------|------------------|
| 2011. godine | 1233             |
| 2012. godine | 1785             |
| 2014. godine | 1733             |
| 2013. godine | 1791             |
| 2015. godine | 2010             |

Izvor: Službeni podaci iz Hotela „Diamant“ d.o.o., Poreč

### 8.2. ANALIZA STUPNJA ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJA

**Tablica 4. Planirani broj zaposlenika iz organigrama**

| Stupanj kvalificiranosti | Ponder (K <sub>i</sub> ) | Planirani broj zaposlenika |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| VSS                      | 2,20                     | 5                          |
| VŠS                      | 2,10                     | 4                          |
| VKV                      | 1,85                     | 1                          |
| SSS                      | 1,60                     | 40                         |
| KV                       | 1,40                     | 17                         |
| PKV                      | 1,20                     | 2                          |
| NKV                      | 1,00                     | 21                         |
| NSS                      | 1,00                     | 3                          |
| Σ                        | -                        | 93                         |

Izvor: Službeni podaci iz Hotela „Diamant“ d.o.o., Poreč

Kao već navedeno, kvalifikacijska struktura poslova ( $K_p$ ) se dobije tako da se svako radno mjesto ( $P_i$ ) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti ( $k_i$ ) i podijeli s brojem radnih mjesta u organizaciji. Budući da su podaci o internoj organizaciji u poduzeću “Diamant,, nedostupni, nije moguće izračunati kvalifikacijsku strukturu zaposlenih te staviti je u odnos sa kvalifikacijskom strukturom posla.

$$K_p = (\sum P_i \times k_i) / P_i = [(5 \times 2,20) + (4 \times 2,10) + (1 \times 1,85) + (40 \times 1,60) + (17 \times 1,40) + (2 \times 1,20) + (21 \times 1,00) + (3 \times 1,00)] / 93$$

$$K_p = 135,45 / 93 = 1,456452$$

Iz podataka navedenih u tablici 5. koji su vađeni iz organigrama planirane radne snage Hotela “Diamant,, došlo se do koeficijenta 1,46 koji je veći od 1, što znači da poduzeće posjeduje prekvalificiranu radnu snagu ukoliko bi se poduzeće popunilo sukladno planiranoj organizacijskoj strukturi.

**Tablica 5. Odnos planiranog i raspoloživog broja zaposlenika**

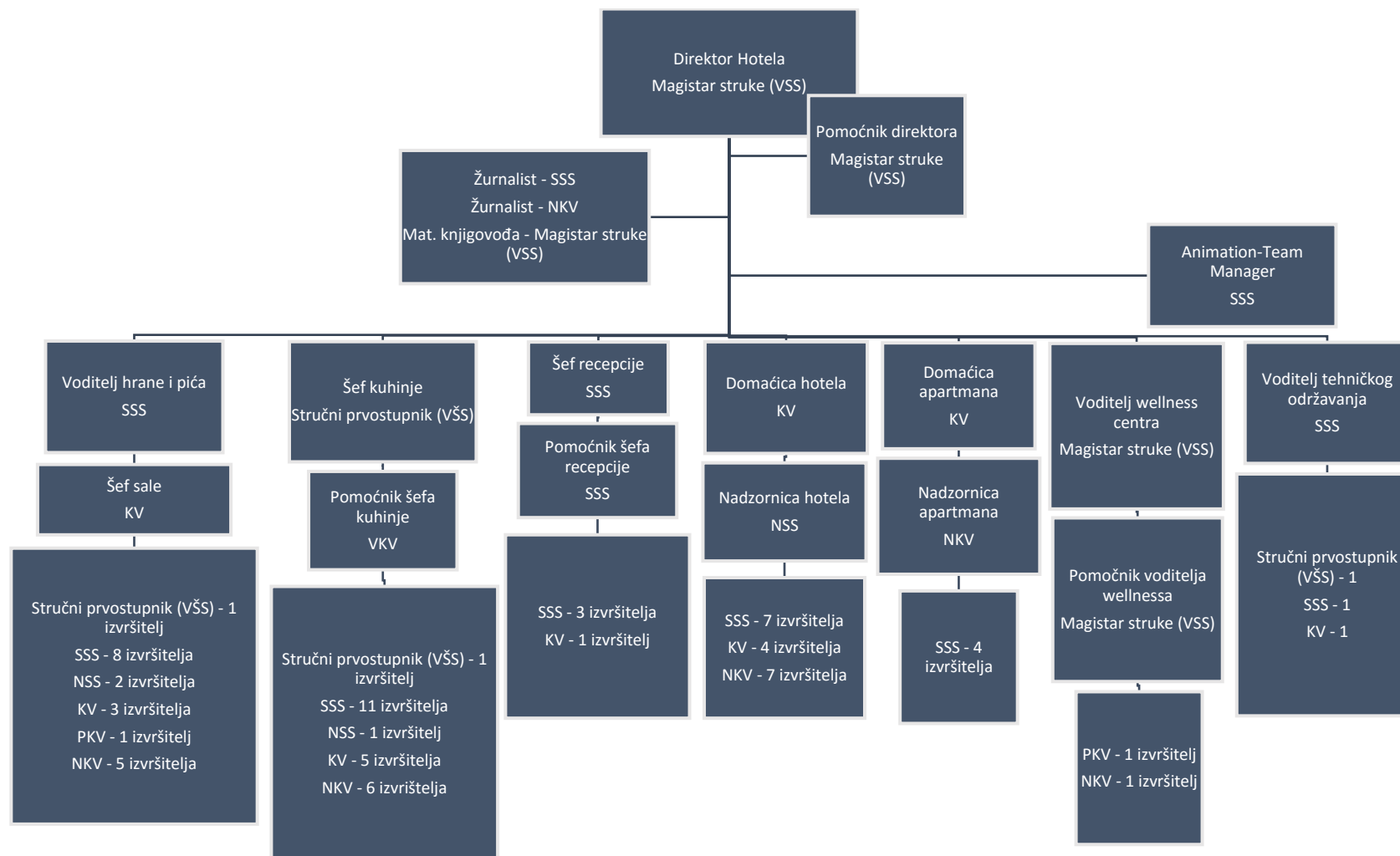
| <b>KADROVI U HOTELU “DIAMANT D.O.O., POREČ</b> | <b>Planirani broj zaposlenika</b> | <b>Raspoloživi broj zaposlenika</b> |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| ADMINISTRACIJA VALAMAR DIAMANT HOTEL           | 6                                 | 6                                   |
| HRANA I PIĆE VALAMAR DIAMANT HOTEL             | 48                                | 54                                  |
| SMJEŠTAJ VALAMAR DIAMANT HOTEL                 | 27                                | 35                                  |
| SPORT VALAMAR DIAMANT HOTEL                    | 4                                 | 4                                   |
| TEHNIČKA SLUŽBA VALAMAR DIAMANT                | 4                                 | 10                                  |
| SMJEŠTAJ VALAMAR DIAMANT RESIDENCE             | 6                                 | 9                                   |
| <b><math>\Sigma</math></b>                     | <b>93</b>                         | <b>118</b>                          |

Izvor: Službeni podaci iz Hotela „Diamant“ d.o.o., Poreč

Postavlja se pitanje motivacije zaposlenih u ovako prekvalificiranoj strukturi zaposlenih. Poznato je da zaposlenici, kao niže razine potreba, imaju potrebe za osiguranjem hrane, stana kao i da imaju odgovarajuću sigurnost u svoje zaposlenje. Pored nižih razina potreba postoje i potrebe ljudi za povezivanjem, samopoštovanjem kao i samopotvrđivanjem kao više razine potreba. Opravdanost prekvalificirane strukture kadrova u Hotelu “Diamant,, kao jednom od renomiranih hotela grupacije Valamar, može se prije svega promatrati kroz mogućnost zadovoljavanja šireg spektra životnih potreba zaposlenih.

U tablici 6. prikazan je odnos planiranog broja zaposlenika iz organigrama poduzeća “Diamant,, i raspoloživog broja zaposlenika. Administracija Valamar Hotela “Diamant,, je i u planiranom i raspoloživom broju ista, kao i odjel za sport. Razlike se vide prvo u odjelima smještaja Valamar Hotela “Diamant,, gdje pozicija sobarice i recepcionara varira najviše, naročito tijekom ljetne sezone gdje hotel doseže rekorde posjećenosti svake godine. Odjel hrane i pića je sljedeći u kojem se također razlike primijete najviše u ljetnoj sezoni, posebno sa pozicijama konobara, kuhara i pomoćnog kuhara.

**Tablica 6. Organigram Hotela “Diamant,,**



## 9. ZAKLJUČAK

Važnost kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u poduzeću kroz korake kao što su analiza, planiranje, selekcija, regrutiranje, upravljanje kompenzacijama, razvoj kadrova i kontrola su od izuzetnog značaja, jer svaka od navedenih funkcija mora biti sinkronizirana kako bi se osiguralo maksimalno iskorištenje resursa u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije.

Kadroviranje ili menadžment ljudskih resursa je jedno od pet osnovnih funkcija menadžmenta. Pod tim se podrazumijevaju svi ljudski potencijali kao što su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, motivacija, kreativne mogućnosti i odanost kojom neko poduzeće raspolaže. Kadroviranje se odnosi na niz koraka koji su međusobno povezani a osiguravaju adekvatan broj i strukturu zaposlenih, njihovih znanja, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije

U poduzeću postoji nekoliko strateških načina pomoću kojih se ostvaruju ciljevi. Menadžer se poglavito brine o outputu koji postiže njegov odjel, o ulozi svakoga pojedinca i o zadovoljstvu kako bi bio u stanju ispunjavati zadaće i ostvariti misiju poduzeća. Menadžer mora dokumentirati vrijednost rada, proizvodnost i uspješnost svakog zaposlenika, odjela, a isto tako mora voditi brigu o ostalim resursima koji se odnose na novac, prostor, opremu, vrijeme i naravno ljude.

Plan ljudskih potencijala prati strateški plan poduzeća, i namjera mu je osigurati i zadržati broj i kvalitetu zaposlenih koji su potrebni poduzeću, postići njihovu maksimalnu proizvodnost. Planiranje ljudskih resursa je proces ispitivanja budućih organizacijskih ili individualnih potreba za resursima u usporedbi s budućim potencijalima ljudskih resursa i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema.

Da bi menadžment mogao kvalitetno i utemeljeno predvidjeti buduće potrebe u ljudskim resursima mora se izvršiti analiza interne i eksterne ponude. Kada se sagledaju prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja, tada se dolazi do zaključka da je najbolje kombinirati jedne i druge, a što čini većina poduzeća. Proces selekcije kadrova je složen i zahtjevan menadžerski posao, u kojem se menadžer služi raznim selekcijskim metodama i tehnikama kako bi izabrali odgovarajućeg zaposlenika.

Kao što sam već naglasila selekcije kadrova je složen i zahtjevan menadžerski posao ali taj posao mora biti nastavljen kroz stalnu edukaciju i obuku koja je relativno trajna promjena

zaposlenika koja utječe na poboljšanje njihovog radnog učinka. Proces obuke ima višestruki utjecaj na zaposlenike, ali i samo poduzeće kao i na sveukupne rezultate. Bez kontinuirane obuke s ciljem praćenja suvremenih trendova svaka će organizacija s vremenom pokazivati slabosti i nedostatke što će značajno imati utjecaj na ukupne rezultate poduzeća i njegovu uspješnost.

Procjena performansi predstavlja postupak u kojem se sistematski procjenjuje koje relevantne karakteristike i sposobnosti imaju zaposleni. Procjena performansi usmjerena je na ljude za razliku od procjene posla koja je usmjerena na posao, a ne na onog koji taj posao obavlja. Kod upravljanja uspješnošću nužno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate individualnim ciljevima i rezultatima rada. Praćenje uspješnosti treba biti u interesu kako pojedinaca tako i same organizacije.

Analizirajući organizacijsku strukturu Hotela „Diamant,, došlo se do koeficijenta kvalificiranosti poslova 1,46 koji je veći od 1, što znači da bi poduzeće posjeduje prekvalificiranu radnu snagu. Obzirom na viziju i misiju Hotela „Diamant,, te usmjerenost na gosta i zaposlenike s ciljem postizanja visokih rezultata ovakva prekvalificiranost u cijelosti je opravdana, a to potvrđuju višegodišnji dobri rezultati poslovanja ove grupacije.

Kroz ovaj rad uvidjela sam koliku važnost ima upravljanje ljudskim resursima u poduzeću, te koliku povezanost svih funkcija zahtijeva za što je potrebna adekvatno obučena radna snaga. Uspjeh grupacije Valamar, i točnije Hotela „Diamant“ je odraz prvenstveno promišljene organizacijske strukture koja omogućuje stalni napredak.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,
2. Buble Marin, Management malog poduzeća, II. Dio: Osnove managementa, Split, 2003.,
3. Buble, M., Bakotić, D., Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013.,
4. Goić, S. Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2008.,
5. Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>
6. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.,
7. Penezić, Z. Predavanja i vježbe iz predmeta „Uvod u metode istraživanja“, Sveučilište u Zadru, 2013.,
8. Stone, R. J.: Human resource management, Sidney, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005.,
9. Tadić, I: Utjecaj stupnja razvijenosti i funkcija upravljanja ljudskim resursima na performanse poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split 2011.,
10. Z. Cerović, Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.,
11. Weirich, Heinz i Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994



## SUMMARY

Human resources with its potentials play an essential role in developing a company's strategy as well as understanding and handling the employee activities of an organization. It represents the basis of a successful company with all of its functions that ensure that every employee is in its correct placement. The key functions of HRM include recruiting people, staffing and talent management, compensation and benefits, employee and industry relations, motivating employees as well as training them, and offering them a safe workplace in which they are able to pursue the goals of the company. Below are discussed these HR functions, and the role Human Resources has at the company "Diamant" Ltd based in Poreč, Croatia which currently has 118 employees. Basic information as well as information about its history, awards they possess and organizational structure of the company is listed. Scientific research methods used in the paper the method of analysis, synthesis, description, compilation, and interviewing.

**Key words:** Human Resource Management, staffing, qualification structure, Hotel "Diamant" Ltd.

## POPIS SLIKA

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Glavne aktivnosti HRM.....                               | 8  |
| Slika 2. Tijek provedbe analize radnog mjesta .....               | 19 |
| Slika 3. Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja..... | 23 |
| Slika 4. Osnovne komponente plaće .....                           | 32 |
| Slika 5. Financijski rezultat od 2011.-2015. godine .....         | 39 |

## POPIS TABLICA

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta .....            | 12 |
| Tablica 2. Stupanj kvalificiranosti zaposlenika .....              | 16 |
| Tablica 3. Broj zaposlenika u Valamar Grupaciji.....               | 40 |
| Tablica 4. Planirani broj zaposlenika iz organigrama.....          | 40 |
| Tablica 5. Odnos planiranog i raspoloživog broja zaposlenika ..... | 41 |
| Tablica 6. Organigram Hotela “Diamant,, .....                      | 43 |