

# KADROVIRANJE KAO FAKTOR USPJEHA PUTNIČKE AGENCIJE „ERIDAN D.O.O.“, SPLIT

---

Jeličić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:215159>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-03**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**KADROVIRANJE KAO FAKTOR USPJEHA**  
**PUTNIČKE AGENCIJE „ERIDAN D.O.O.“,**  
**SPLIT**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Ana Jeličić, 4185897**

**Split, rujan 2020.**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	3
1. UVOD .....	4
1.1. PROBLEM RADA .....	4
1.2. PREDMET RADA .....	4
1.4. METODE RADA .....	5
1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA.....	6
2. KADROVIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA.....	7
2.1. Aktivnosti kadroviranja .....	10
2.1.1. <i>Analiza rada i dizajniranje radnih mjesta</i> .....	10
2.1.2. <i>Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj</i> .....	14
2.1.3 <i>Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa</i> .....	16
2.1.4. <i>Obuka i razvoj ljudskih resursa</i> .....	17
2.1.5. <i>Motivacija i zadovoljstvo na radu</i> .....	19
2.1.6. <i>Procjena performansi</i> .....	20
2.1.7. <i>Upravljanje kompenzacijama</i> .....	23
2.1.8. <i>Radni odnosi i zaštita zaposlenih</i> .....	24
2.1.9. <i>Organizacija kadrovske službe</i> .....	25
2.2. Uloga kadroviranja u sektoru turizma .....	27
2.2.1. <i>Kadrovi u turizmu Republike Hrvatske</i> .....	28
2.2.2. <i>Ljudski kapital u putničkim agencijama</i> .....	29
3. OSNOVNI PODACI O PUTNIČKOJ AGENCIJI ERIDAN D.O.O., SPLIT .....	32
4. KADROVIRANJE KAO FAKTOR USPJEHA PUTNIČKE AGENCIJE „ERIDAN D.O.O.“, SPLIT.....	34
4.1. Organizacija kadrovske službe putničke agencije „Eridan d.o.o.“, Split .....	34
4.2. Pribavljanje i odabir zaposlenika.....	35
4.3. Obuka zaposlenika.....	37
4.4. Motivacija ljudskog kadra .....	38
4.5. Radni odnosi.....	39
5. ZAKLJUČAK .....	41
LITERATURA.....	42
POPIS SLIKA .....	44
POPIS TABLICA.....	45
SUMMARY .....	46

## SAŽETAK

Upravljanje poduzećima kroz primjenu menadžerskih funkcija predstavlja glavnih oblik poslovanja. No unatoč potrebi za neprekidnošću izvršavanja tih funkcija, one također iziskuju konstantnost unaprjeđivanja i inovacije u načinu njihove primjene. Konačni ciljevi svakog poslovnog subjekta se mogu sažeti u jedan jedinstveni, maksimalizacija poslovnog učinka. Korak ka ostvarivanju istog predstavlja odabir odgovarajućeg ljudskog kadra koji kvalitetom ispunjavanja svojih radnih zadataka dirigira smjer u kojem napredak poduzeća ide. Važnost prepoznavanja početnog znanja i potencijala za učenje kod zaposlenika već u ranom stadiju selekcije kandidata stvara veliku prednost za poduzeće te olakšava upravljanje ljudskim potencijalima. Kroz ovaj rad je analiziran način primjene aktivnosti kadrovske funkcije koji potpomaže stvaranju uspjeha u poduzeću. Na primjeru putničke agencije „Eridan d.o.o.“, Split prikazana je važnost prepoznavanja vrijednosti zaposleničkog kolektiva kao jednog od aspekata poduzeća koji usmjerava sve naredne odluke te, među ostalim, definira poduzeće kao cjelinu.

***Ključne riječi:*** kadrovanje, uspješnost poduzeća, poduzeće „Eridan d.o.o.“, Split

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEM RADA

Menadžment, koji se u kratkim crtama definira kao sredstvo, odnosno proces pomoću kojeg se u organizacijama dolazi do ostvarivanja zadanih ciljeva, svoju svrhu ispunjava kroz razne korake, takozvane funkcije. Pet funkcija koje su sastavni dio gore navedenog procesa imaju svoj redosljed po kojem su i imenovane; to su planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Konkretno, ovaj će se rad bazirati na funkciji zvanoj kadrovanje te specifično njenoj ulozi u poduzeću.

Kadrovanje kao treći korak u procesu menadžment je usmjereniji na praktični dio upravljanja nego prethodna dva koraka. Zadatak te funkcije je prepoznavanje odgovarajućeg ljudskog kadra koji bi bio u stanju izvršavati sve zahtjeve organizacije, stoga će se predmet, odnosno problematika ovog rada koncentrirati na detaljnije objašnjenje što je potrebno da bi ova funkcija svoju svrhu uspješno ispunjavala.

Važnost kadrovanja u poduzeću se očituje prvenstveno u tome što ukoliko hijerarhijski podijelimo tipove menadžment na tri razine - top, middle i lower management<sup>1</sup>, vidljivo je da sve tri razine moraju jednaku količinu vremena utrošiti na kadrovanje da bi ono bilo uspješno. Ostale funkcije su vremenski nejednako raspodijeljene među ovim razinama što ukazuje na to da je biranje ljudskih resursa i potencijala najvažnija stvar u poduzeću kojoj je u konačnici i najveći broj radnih sati posvećen.

Ovaj pisani rad će postaviti paralelu između toga koliko je zapravo važno kadrovanje, a koliko mu je zapravo dano na važnosti u konkretnom primjeru poduzeća.

## 1.2. PREDMET RADA

Predmet ovog završnog rada je vjerodostojno prikazati ulogu kadrovanja kao jednu od temeljnih funkcija menadžmenta kroz konkretno definiranje njenih aktivnosti. Raščlanjivanje tako složene funkcije na manje segmente nastoji prikazati važnost njene upotrebe u svrhu maksimalizacije uspješnosti poslovanja poduzeća. Na konkretnom primjeru poduzeća „Eridan

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2000) Menadžment. Ekonomski fakultet, Split, str. 9.

d.o.o.“, Split će se prikazati koliki je stupanj i način implementacije faza kadrovanja ovoj putničkoj agenciji.

### **1.3. CILJEVI RADA**

Količina ljudi koja je potrebna za rad organizacije tj. poduzeća je individualna te ovisi o različitim faktorima, no neovisno o tome, maksimalan razvoj ljudskih potencijala koju su na raspolaganju je krajnji cilj svakog poduzeća. Posljedica uspješnog ispunjavanja tog cilja je dugoročna poslovna uspješnost poduzeća. Biranje zaposlenika nije jednostavno iz mnogih razloga, no ponajviše zbog heterogenosti i brojnosti tog resursa. Pravilan odabir potrebnih i dovoljno adekvatnih osoba za određenu poziciju je jedan od, ako ne i najveći, izazov menadžmenta bilo koje kompanije.

Teorijski ciljevi ovog rada zvanog „Kadrovanje kao faktor uspjeha turističke agencije Eridan d.o.o.“, su: pojednostavljeni prikaz samog procesa kadrovanja kroz općenito objašnjenje, teorijski prikaz aktivnosti koje ova funkcija obavlja, predstaviti uloge kadrovanja u funkciji menadžmenta, raščlaniti aktivnosti kojima se ova funkcija bavi te ih objasniti.

Praktični ciljevi su kroz primjer primjene kadrovanja na navedenom poduzeću prikazati način na koji oni implementiraju aktivnosti, prikaz koje metode se najčešće koriste u poduzeću, prikaz organizacijske strukture poduzeća te kako se to sve odražava na njihov konačan uspjeh.

### **1.4. METODE RADA**

Znanstvene metode korištene da bi ova tematika bila vjerodostojno prikazana te kvalitetno utemeljena su kombinacija praktičnih i teorijskih.

Teorijske metode korištene su metoda analize i metoda sinteze koje su vidljive u kombiniranju složenih i pojednostavljenih činjenica prezentiranih u oblik zaključaka. Metoda deskripcije koja je prikazana kroz predstavljanje činjenica kroz jednostavno opisivanje bez korištenja znanstvenih termina u objašnjavanju. Metoda komparacije koja predstavlja usporedbu teorije i prakse te donošenje vlastitih zaključaka.

Praktične metode korištene su metoda kompilacije, metoda intervjua, metoda prikupljanja podataka i induktivno-deduktivna metoda. Kompilacije jer je rad kombinacija sekundarnih izvora informacija, odnosno korišteni su tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, dok je metoda intervjua izvođena na način ispitivanja zaposlenika o poduzeću kroz koje se stječe dojam o njemu kao organizaciji ali i o zaposlenicima. Induktivno-deduktivna metoda je korištena kroz proces prikupljanja informacija te naposljetku njihovog pretvaranja u radne zaključke.

## **1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA**

Rad je koncipiran na način da su sve informacije koje se u njemu nalaze podijeljene na cjeline koje detaljnije obrazlažu svoju tematiku čime se postiže jednostavnost razumijevanja sadržaja.

Prvi dio rada pod nazivom „*Uvod*“ predstavlja kratki opis i objašnjenje rada koji sadrži problem rada, predmet rada, ciljeve rada, metode rada te obrazloženje strukture rada.

Drugi dio rada pod nazivom „*Kadroviranje kao funkcija menadžmenta*“ će nastojati pobliže prikazati kadroviranje kao menadžersku funkciju, te njenu opću ulogu u cjelokupnom procesu organizacije poduzeća ali i u turizmu kao gospodarskom sektoru.

Treći dio rada „*Osnovni podaci o putničkoj agenciji Eridan d.o.o., Split*“ je orijentirano na prikaz podataka o samoj putničkoj agenciji.

Četvrti dio rada je fokusiran na prikaz kadroviranja kao faktora uspjeha u putničkog agenciji „*Eridan d.o.o., Split*“.

Peti dio rada je prezentiran u obliku zaključka koji će sadržavati završni tekst s objedinjenim prethodnim informacijama na temelju kojih će biti formirano krajnje mišljenje o kadroviranju kao dijelu rada organizacije koji je neizbježan.

## 2. KADROVIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Menadžment kao predmet rada znanstvenika je i kroz povijest i sadašnjost neiscrpan izvor istraživanja i informacija zbog širine područja na koje se odnosi. Kompleksnost tog procesa je kroz niz stručnih literatura prikazana koristeći metode raščlanjivanja složenih termina na jednostavnije čime se postiže lakše razumijevanje cjelokupne materije. Samim time je shvaćanje specifičnosti kadrovanja približeno poduzetnicima, stoga je razumijevanje teorijskog aspekta ove funkcije znatno poboljšalo i njenu primjenu u praktičnom dijelu upravljanja organizacijom.

Sve aktivnosti koje se odnose na obavljanje poslova koje kadrovanje zahtjeva, odnosno sve aktivnosti koje spadaju u upravljanje ljudskim resursima zahtijevaju mnogo znanja i sposobnosti da bi umijeće koordiniranja ljudstvom bilo reprezentativno. Kadrovanje se može definirati i kao menadžment ljudskih resursa, odnosno kao proces zapošljavanja osoba na odgovarajuća radna mjesta u organizaciji. Prve odrednice pojma menadžmenta ljudskih potencijala vuku korijene još iz prve polovice 20. stoljeća, no u prethodnih 10-15 godina ti pojmovi su i dalje korišteni u znanstvenim publikacijama. Značenja tog pojma nisu ni dan danas znatno promijenjena: prvo značenje je kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, posebna poslovna funkcija u organizaciji i posljednje, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).<sup>2</sup>

Kapital koji predstavlja ljudstvo, u jednom poduzeću ili organizaciji bilo koje vrste, slovi za jedno od najvažnijeg sredstava poslovanja. Kompleksnost čovjeka koja se očituje kroz razmišljanja, postupke i kodekse svake osobe povećava važnost i potrebu upravljanja i koordiniranja njega kao zaposlenika ukoliko se ciljevi organizacije žele ispravno ostvarivati. Emocije koje upravljaju pojedincima mogu biti prednost ili nedostatak za poduzeće. Ukoliko je menadžment koji upravlja planiranjem ljudskih resursa adekvatan, trebao bi biti u mogućnosti kanalizirati u pravom smjeru sve pozitivne stvari koje pojedinac posjeduje, a koje bi maksimalizirale razvoj i sposobnosti istoga. Rad svakog poduzeća ovisi o zadovoljstvu ljudskog kadra, stoga se kadrovanje kao integralni dio menadžmenta ne može ni u kojem slučaju zanemariti ili staviti na posljednje mjesto na ljestvici važnosti ukoliko je krajnji cilj uspješno poslovanje.

---

<sup>2</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 12.



Primarni ciljevi koje kadrovanje želi dostići su podjeljeni na:<sup>3</sup>

- a) Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
- b) Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
- c) Dugoročno održavanje radne snage

Okolina u kojoj se izvršava kadrovanje i koordinacija ljudskog resursa organizacije ili poduzeća je kompleksna, što dodatno pojačava potrebu za nizom ispravnih odluka menadžera.

Neke od promjena koje su utjecale na povećanje značaja menadžmenta ljudskih resursa su:<sup>4</sup>

- a) Ekonomija tržišta – konkurencija koja s globalizacijom tržišta raste zahtjeva veću preciznost podjele rada i orijentiranost na potrošača ukoliko menadžment poduzeća želi nastaviti svoju relevantnost na tržištu
- b) Tehnologija - inovativnost u kadrovanju je zahtijevana ukoliko se želi biti ukorak s vremenom koje sa sobom donosi nove načine proizvodnje, tehnologije, automatizacije itd.
- c) Demografske – potreba za većim stupnjem obrazovanja kod ljudi, veće uključivanje žena u poslovni svijet te promjene u dobnoj strukturi radne snage iziskuju razumijevanje nadređenih u poduzeću te poslovne poteze planiranja kadrova u skladu s tim promjenama
- d) Društvene i kulturne promjene – evolucijski rast čovjeka je nezaustavna sila koja za sobom nosi veću samostalnost, demokratizaciju prava i individualnost pojedinca koji čini kapital poduzeća

Angažiranost službe kadrovanja je nužna u svim svojim aktivnostima pratiti događanja svoje okoline kako bi u potpunosti postigla povećanje učinaka poslovnog procesa. Disciplina u obraćanju pažnje na neposredne utjecaje koji imaju potencijala za promijeniti efektivnost i efikasnost već ograničenih resursa je potrebna karakteristika zaposlenih u funkciji kadrovanja.

Raščlanjenost kadrovanja na menadžersku i poslovnu funkciju pridonosi olakšavanju prezentiranja njegove pojedinačne uloge u poduzeću. Funkcija u menadžerskom smislu je

---

<sup>3</sup> Kuka, E. (2015) Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment, 2 (3), str. 64.-66.

<sup>4</sup> Buble, M. (2000) Menadžment. Ekonomski fakultet, Split, str. 363.-364.

isključivo orijentirana na pokušavanje ostvarivanja ciljeva poduzeća, a kadrovska poslovna funkcija je fokusirana na zadatke organizirane u službi koja izvršava tehničke zadatke pripreme i obrade kadrova čiji je zadatak da izvršavaju zadane obaveze i procese u pogonu i poduzeću. Kvaliteta radnika, njihova motiviranost u radu, potpomaganje u daljnjem razvijanju vlastitog obrazovanja je glavna zadaća menadžerske funkcije kadroviranja ukoliko je krajnji cilj poduzeća da postiže dobre rezultate i doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije.<sup>5</sup>

Korelacija između povećanja učinaka i smanjenja troškova je neupitna. Stoga, odnos prema njima mora biti takav da ih se promatra kroz prizmu integrirane i neodvojive cjeline u upravljanju.

Povećanje učinaka radnika, koje se očitava u njihovom aktivnom sudjelovanju u poslovnom procesu, ostvaruje se kroz razni spektar potencijalnih pristupa i smjerova djelovanja. Neki od tih pristupa se mogu kategorizirati u smjeru obrazovanja kadra i smjeru stvaranja uvjeta za maksimalne radne učinke.<sup>6</sup>

Obrazovanje kadra se ogleda u planiranju i zapošljavanju ljudi koji u samom početku svog radnog odnosa u jednom poduzeću posjeduju potrebne sposobnosti za izvršavanje radnih obaveza određenog radnog mjesta, što bi uštedilo poduzeću trošak vremena i novca koji bi u suprotnom slučaju trebao biti uložen u zaposlenika. Unatoč početnom kapitalu znanja koje zaposlenik može posjedovati, kvalitetno kadroviranje zahtjeva i daljnje podizanje znanja i sposobnosti obukom na radu.<sup>7</sup>

Maksimalan učinak na radu iziskuje stvaranje odgovarajućih uvjeta od strane menadžmenta. Neki od tih uvjeta su pravilno lociranje ljudstva na pažljivo odabrana mjesta shodna kvalifikacijama zaposlenih; skladno dizajniranje rada i organizacija; zaštita i konstantan trud na unaprjeđenju kvalitete života zaposlenih, kako na poslu tako i van njega.<sup>8</sup>

Smanjenje troškova se može manifestirati djelomično kroz prethodno navedene primjere povećanja učinaka, no uz takav način prebacivanja troška neposredno na zaposlenika poduzeće

---

<sup>5</sup> Buntak, K., Droždek, I. Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7, str. 214.-218.

<sup>6</sup> Buble, M. (2000), op.cit., str. 366.

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

treba voditi računa i o tome kako smanjiti troškove koji su vezani za razne vidove kompenzacija (plaće, osiguranje, beneficije, bolovanje). Nužno je i praćenje efikasnosti i efektivnosti pojedinačnog zaposlenika, te određivanje njegovog otpusta, umirovljenja ili unapređenja.<sup>9</sup> Nepotrebni i neprimjereni troškovi i njihovo smanjenje ili ukidanje poboljšava maksimalizaciju konačnog učinka jer se sredstva onda raspoređuju na potrebitije pozicije koje su u konačnici i profitabilnije.

## **2.1. Aktivnosti kadrovanja**

Kadrovanje kao funkcija menadžmenta je izuzetno kompleksna. Njena neosporna važnost te rasprostranjenost područja kojim upravlja zahtjeva daljnju raščlanjenost. Podjela na pojedinačne aktivnosti prema kojima kadrovska služba treba obavljati svoje zadatke doprinosi lakoći postizanja krajnjih ciljeva.

Aktivnosti kojima se bavi kadrovanje mogu se podijeliti na sljedeće:<sup>10</sup>

- a) Analiziranje rada i dizajniranje radnih mjesta
- b) Planiranje potreba za ljudskim resursima
- c) Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa
- d) Obuka i razvoj ljudskih resursa
- e) Motivacija i zadovoljstvo na radu
- f) Procjena performansi
- g) Upravljanje kompenzacijama
- h) Radni odnosi i zaštita zaposlenih
- i) Organizacija kadrovske službe

### ***2.1.1. Analiza rada i dizajniranje radnih mjesta***

*Analiza rada* je jedna od temeljnih aktivnosti kadrovanja. Ona kao takva predstavlja razlog postojanja određenog radnog mjesta. Stoga, zadaća analize rada je da određuje karakteristike koje potencijalni izvršitelj posla treba posjedovati, u to se ubraja kombinacija znanja, vještina i

---

<sup>9</sup> Buble, M. (2000), op.cit., str. 368.

<sup>10</sup> Buble, M. (2000), op.cit., str. 366 - 368.

sposobnosti koje zaposlenik predstavi tijekom svog rada. Uz konkretno znanje koje posjeduje osoba, na evaluaciju se stavljaju i psihološke i fizičke karakteristike koje su možebitno i važnije od potonjih.<sup>11</sup>

Ova aktivnost također utvrđuje okruženje obavljanja posla, što se odnosi i na prostorno i vremensko okruženje; kakva sredstva rada se koriste te koji učinci rezultiraju obavljenim poslom. Navedena aktivnost analize posla se obavlja pretežno kada se radi o osnivanju novog poduzeća, stvaranja novog radnog mjesta u već etabliranom poduzeću te ukoliko dođe do promjene u metodama ili procedurama rada unutar radnog mjesta. Postoje i nespomenuti uvjeti u kojima bi bila poželjna te se svi oni svode na to hoće li kadrovska služba biti dovoljno adekvatna da bi primijetila te uvjete.<sup>12</sup>

Dostupni izvori podataka u svrhu analize poduzeća je moguće podijeliti na podatke prikupljene od:<sup>13</sup>

- Zaposlenika koji su izvor podataka jer su izravno upućeni u situaciju koja se odvija na radnom mjestu, sve uvjete poslovanja i odnose među radnicima. No, unatoč svih svojih prednosti zaposlenici su najmanje objektivni izvor zbog svojih određenih karakteristika. Te karakteristike mogu biti sklonost laganju, zatajivanju informacija, nedovoljnog znanja, također i davanje krivih informacija nehotice zbog želje za ostvarivanjem boljeg dojma o sebi ili svom radu.
- Nadređeni u funkciji izvora podataka za analizu posla su nadopuna zaposlenicima te moraju biti nepristrani u sagledavanju situacije u poduzeću. Također, informiranost o načinu rada i zadacima koje zaposleni moraju izvršavati su neophodni segmenti koje nadređeni moraju ispunjavati.
- Analitičar rada se bavi organizacijom zadataka i radnih mjesta te kompletne strukture poduzeća. Planiranje procedura, te i njihove primjene, u koje svrstavamo sve aktivnosti vezane za dodjelu poslova zaposlenicima te organizaciju rada je sastavni dio ovog radnog mjesta. Upravo zbog gore navedenih obaveza, osoba koja izvršava funkciju analitičara je kompetentan izvor podataka za analizu radnog mjesta.

---

<sup>11</sup> Buble, M. (2000),op.cit., str. 368.

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Buble, M. (2000),op.cit., str. 370.

- Dokumentacija je korisna pri detaljnijem opisivanju stavki stoga njen sadržaj može služiti kao dodatni izvor podataka koji nadopunjava sve prethodne izvore.

Metode analize radnog mjesta su:<sup>14</sup>

- a) Upitnik – najisplativija metoda u ekonomskom smislu zbog svoje standardizirane forme koja omogućava objektivnost u pristupu ispitanicima. Uvod upitnika sadrži ispisane konačne ciljeve koji se žele postići, te razloge zbog kojih bi se ispitanik trebao podvrgnuti ovom načinu ispitivanja. Anketiranje poštanskim putem, neposrednim ispitivanjem te telefonskim razgovorom spadaju u najčešće provedene načine ove metode analize. Glavna prednost je brzo sakupljanje informacija na velikom uzorku ispitanika, no glavni nedostatak je mogućnost krivih odgovora ukoliko dođe do krive interpretacije podataka.
- b) Intervju – unatoč tome što se koristi u principu kao nadopuna nekoj drugoj metodi, smatra se kao jedan od najkorisnijih pristupa za upoznavanje radnog mjesta. Dvije kategorije intervjuja postoje. Slobodni kojeg odlikuje nepripremljena shema, te standardizirani koji ima već pripremljen način ispitivanja. Najveća prednost je njegova primjenjivost za analizu različitih poslova. No, negativna strana intervjuja je potencijalna neobjektivnost ispitivača ili neiskrenost ispitanika.
- c) Promatranje – ovom metodom se analizira ponašanje zaposlenika kroz sagledavanje postupaka izvršavanja radnih zadataka, sredstava rada, te vremenskih period obavljanja posla. S obzirom da se radi o metodi koja nije u potpunosti formalizirana i ovisi o ljudskom zapažanju, prikladna je isključivo za promatranje kratkotrajnih, usklađenih poslova sklonih repetitivnim radnjama. Upravo taj uzak spektar poslova za koje je primjenjiva ova metoda predstavlja najveći nedostatak ovog načina analize posla. Aktualnost promatranja te izravno ocjenjivanje predstavljaju najveći razlog korištenja ove metode i njenu najveću prednost.
- d) Dnevnik rada – ova metoda rada se oslanja na zaposlenikovu sposobnost da objektivno evidentira sve svoje obaveze i aktivnosti koje je obavljao tijekom dana.

---

<sup>14</sup> Buble, M. (2000), op.cit., str. 370.

Metoda je primjenjiva na upravo menadžerske poslove, no upravo to što ovisi o volji izvršitelja posla predstavlja najveći nedostatak ove metode s obzirom da ispunjavanje dnevnika rada može kod nekoga izazivati nelagodu jer je ono vremenski zahtjevno. Oblikovanje sadržaja može biti slobodno ili usmjereno, te simultano ili retrogradno ako se sagledava oblikovanje dnevnika s obzirom na utrošeno vrijeme. Ova metoda je najbolji izbor za prikupljanje informacija o radnim mjestima koja su zahtjevnija, odnosno njihovi zaposlenici su na višoj funkciji u poduzeću.

Kriterije zapošljavanja, odnosno uvjete koji su nužni da bi analiza posla bila finalizirana, može se podijeliti na profil izvršitelja posla (profesionalni i psihološki profil) te na fizičke zahtjeve posla (radne uvjete).<sup>15</sup>

*Opis radnog mjesta i specifikacija radnog mjesta* predstavljaju dva dokumenta koji upotpunjavaju oblikovanje posla. Opis sadržava sve informacije o radnom mjestu, uvjete rada, potrebnu opremu i slično. Popis svih poslova te detaljan njihov opis predstavljaju dvije faze od kojih se sastoji ovi dokument. Specifikacija radnog mjesta može biti zaseban dokument ili dio opisa posla. Njome su naglašene kvalifikacije koje su neophodne da zaposlenik ima ukoliko želi biti zaposlen.<sup>16</sup>

Elementi koje opis radnog mjesta sadržava su<sup>17</sup>: identifikacijski elementi, poslovi na radnom mjestu, sredstva za rad, rezultati rada i mjerenje radnih performansi, kontekst radnog mjesta, zahtjevi za raspoređivanje na radno mjesto, podaci o izradi.

Takav opis se izrađuje poštujući neka pravila pisanja poput započinjanje rečenice glagolom, u sadašnjem vremenu, jasno i uz korištenje kvantitativnih termina što dovodi do jednostavne i pregledne prezentacije posla. Grupiranje elemenata prema okviru planiranja, rukovođenja, obavljanja zadataka, suradnje, savjetovanja te na ostale poslove omogućava jasno određivanje načina poslovanja što doprinosi lakšem određivanju radnog učinka.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Buble, M. (2000), op.cit., str. 376.

<sup>16</sup> Buble, M. (2000), op.cit., str. 370

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Ibidem

*Oblikovanje radnog mjesta* se može odvijati prema dva pristupa. Prvi je tako što će se dizajniranje radnih uvjeta usmjeravati na snižavanje negativnih motivacijskih učinaka, dok se drugi pristup fokusira na podizanje motivacije zaposlenika kroz mogućnost napredovanja na poslu.<sup>19</sup>

Ergonomski uvjeti rada u svrhi dizajniranja radnog mjesta se odnose na kontroliranje razine buke, razine temperature, adekvatan namještaj, svjetlost na radnom mjestu, boju te glazbu.<sup>20</sup>

Kad se koristi drugi pristup oblikovanja radnog mjesta koriste se neke određene tehnike povećanja kvalitete radnog mjesta. U te tehnike ubrajaju se obogaćivanje radnog mjesta, pojednostavljenje radnog mjesta, rotacija te proširenje radnog mjesta. Ukoliko menadžment radi na zadovoljstvu zaposlenika i izvan radnog mjesta, koristiti će i tehnike poput fleksibilnog radnog vremena, skraćениh radni dan i tjedan, podjela radnog mjesta te ukoliko je moguće rad od kuće. Navedeno pridonosi zadovoljstvu i kvaliteti rada i obiteljskog života.<sup>21</sup>

### ***2.1.2. Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj***

Proces anticipacije i stvaranja brižnosti za smjerove kretanja ljudi ne samo unutar poduzeća već i van istoga, možemo nazvati planiranje ljudskih resursa. Svrha tog procesa je osiguravanje i raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo pravilno korištenje.<sup>22</sup>

Efikasno planiranje je vrlo važna i neizostavna stavka upravljanja organizacijom zbog svoje koordinacije organizacijskih ciljeva i ciljeva zaposlenika. Takvo planiranje se događa u različitim vremenskim intervalima. Dugoročno, takozvano strateško, se obavlja na vremenski period od 5 i više godina; srednjoročno se odnosi na planiranje unutar 2-5 godina, te kratkoročno (godišnje i kraće). Svaka vremenska dimenzija planiranja je jednako važna jer u konačnici sve su međusobno zavisne.<sup>23</sup>

Model planiranja ljudskog potencijala se sastoji od tri elementa. Predviđanje potražnje za zaposlenicima, predviđanje ponude zaposlenika te praćenje viška/manjka zaposlenika.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 370.

<sup>22</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 377.

<sup>23</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 377.

<sup>24</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 382.

Planiranje kadrova u poduzećima se može prikazati kroz 11 osnovnih faza:<sup>25</sup>

- Iniciranje postupka za izradu plana kadrova
- Donošenje odluke o početku pripreme za izradu plana
- Analiza ranijeg razvoja i sadašnjeg stanja
- Analiza vanjske okoline poduzeća
- Utvrđivanje ciljeva planiranja
- Istraživanje mogućnosti budućeg razvoja
- Izbor metodologije i priprema za primjenu metodologije
- Izrada plana
- Donošenje plana
- Provedba plana
- Praćenje provedbe plana
- Korekcija i inovacija plana
- Vrednovanje ostvarenih rezultata u realizaciji plana

Ukoliko se pravilno upravlja ovom aktivnošću, koriste se i kvalitativni i kvantitativni pristup predviđanju potražnje. Kvantitativni se očituje u primjeni prirodnih znanosti poput matematike i statistike koje proučavaju utjecaj prethodnog poslovanja na sadašnje i buduće, dok se kvalitativni oslanja na stručnost ljudi, odnosno eksperata koji se bave proučavanjem načina poslovanja, stoga je manje objektivna pa zaključci nemaju jednaku težinu poput kvantitativnih.<sup>26</sup>

Metode predviđanja potražnje ili ponude za zaposlenicima se dijele upravo na kvantitativne i kvalitativne:<sup>27</sup>

Za predviđanje potražnje:

- Kvantitativne – Analiza trenda  
Ekonometrijsko modeliranje
- Kvalitativne – Procjena eksperata  
Delfi metoda  
Tehnika nominalne grupe

---

<sup>25</sup> Suša, B., (2009), Menadžment ljudskih resursa, „CEKOM“ - books d.o.o., Novi Sad, str. 182.

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 380.-381.



Za predviđanje unutrašnje ponude:

- Kvantitativne - Analiza fluktuacije  
Markovljev model
- Kvalitativne – Tablica osoblja  
Pregled kvalifikacija  
Karte zamjene  
Sukcesijsko planiranje

Svi prethodno navedeni elementi i koraci u planiranju ljudskih resursa, ukoliko su ispravno provedeni u praksi, doprinose ostvarivanju ciljeva ove aktivnosti. No, ako se donesu krive procjene dolazi do potencijalno neadekvatnog broja zaposlenika, što se može loše odražavati i na poduzeće i na zaposlenike.<sup>28</sup>

### ***2.1.3 Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa***

*Regrutiranje* se definira kao postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radna mjesta.<sup>29</sup> Postoje razni načini sakupljanja podataka koji bi bili efikasni u svojoj zadaći da se pomoću njih odrede odgovarajuće osobe za određenu poziciju.

Ti načini se dijele na unutarnje i vanjske:<sup>30</sup>

- Unutarnji predstavljaju sve aktivnosti koje pomažu već zaposlenom kadru da napreduju unutar poduzeća. Stavljanje oglasa na oglasne ploče u poduzeću služi kao svojevrsna obavijest da je određena pozicija slobodna, te su zaposlenici pozvani da se prijave na to radno mjesto. Preporuke koje mogu dolaziti od strane više hijerarhijske pozicije poput menadžera, no i od nižih pozicija koje su adekvatne da daju svoje mišljenje o statusu i vrijednosti određenog zaposlenika, to također spada u unutrašnje regrutiranje. Prijedlozi odjela koji se bave direktno kadroviranjem su jedan od važnijih izvora jer oni posjeduju raznu dokumentaciju i podatke koji objektivno pokazuju vrijednost svakog pojedinačnog zaposlenog.

---

<sup>28</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 380.-381.

<sup>29</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 377.

<sup>30</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 383. – 387.

- Vanjsko regrutiranje se orijentira na pronalaženje kandidata van poduzeća kroz vanjske posrednike u vidu agencija (privatnih/državnih), škola/fakulteta te oglašavanje van poduzeća na primjerenim mjestima za to.

*Selekcija* kao produžetak regrutiranja služi za odabiranje osoba koje u najvećem stupnju ispunjavaju tražene uvijete. Faze procesa selekcije dijelimo na organizacijske ciljeve, analizu posla, kriterij radne uspješnosti, zahtjevi posla – specifikacija osobe, instrumenti selekcije, selekcija kandidata. Nakon što se ispune sve prethodno navedene faze, formira se krupnija slika o traženim osobama te slijedi proces konačne selekcije koja se obavlja pomoću metoda koje mogu biti specifične za svako pojedinačno poduzeće.<sup>31</sup>

Najčešće korišteni testovi su oni koji se odnose na početno prikupljanje informacija o kandidatima koji su se prijavili za radno mjesto. To su u principu formalni izvori informacija poput životopisa, molbe, upitnici itd. Ukoliko je menadžment dovoljno profesionalan u obavljanju svog posla ove standardne izvore informacija koji se dobiju u prvoj fazi će nadopuniti raznim testovima koji su u mogućnosti predočiti jasniju tj. dublju sliku o kandidatu kao individualnoj osobi.<sup>32</sup>

Pored ove dvije vrste, opcija koja je prikladna za završiti proces selekcije bi bila intervju. Takav vid završetka selekcije bi pomogao da kadrovska služba koja ga obavlja stekne i subjektivni dojam. Subjektivnost je bitna ukoliko je ispravno intervju vođen jer dobar procjenitelj može primijetiti je li osoba, usprkos svojim objektivnim kvalifikacijama, sposobna ispuniti tražene uvijete. Ukoliko je ispitivač nedovoljno osposobljen za ovakav vid interakcije i selekcije to može dovesti do pogrešaka u procjeni.<sup>33</sup>

#### ***2.1.4. Obuka i razvoj ljudskih resursa***

*Obuka* koja se odvija na poslu je neprekidni proces koji najčešće obavljaju zaposleni u kadrovskoj službi zbog svoje stručnosti u vođenju zaposlenika. Međutim, glavna obuka se odvija na samom početku rada. Upravo iz tog razloga je neophodno procijeniti o kakvoj vrsti osobe se radi, pri tom se misli isključivo na parametre koji određuju je li osoba početnik na toj

---

<sup>31</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 389.

<sup>32</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 394.

<sup>33</sup> Ibidem

poslovnoj funkciji ili ima već radnog iskustva u istom ili sličnom spektru rada. Uoba slučaja obuka se obavlja, no ovisno o prethodno navedenim karakteristikama se određuje njena vrsta.<sup>34</sup>

Novozaposlenog treba upoznati sa svim aspektima poduzeća. Svi poslovi koji su sada u njegovoj domeni trebaju mu bit jasno i koncizno predstavljeni, bez takvog načina uvođenja u radne obaveze ne smiju se ni očekivati dobri rezultati radnika.<sup>35</sup> Ako menadžment nije sposoban kvalitetno uputiti zaposlenika u poduzeće i organizaciju, ne treba se ni očekivati sposobnost od radnika kojeg je neadekvatan menadžment obučavao.

Obučavanje zaposlenika se može odvijati pojedinačno ili u manjim skupinama ukoliko se radi o jednostavnijim poslovima.<sup>36</sup> Neizostavan segment na koji kadrovanje treba obratiti pažnju su razlike među pojedincima. Samo ako se pažnja posveti svakome individualno može se očekivat maksimalan učinak obuke.

*Razvoj karijere* proširuje važnost obuke te predstavlja zaposlenikovu samostalnu angažiranost u želji za napredovanjem. Jačina volje pojedinca za proširivanjem svojih sposobnosti i interesa kako na poslu tako i van istog, doprinose razvoju njegove karijere unutar poduzeća. Svaki pojedinac od svojih ranih godina života i zaposlenja radi na svom razvoju karijere, neovisno koji je njegov konačni izbor karijere, nužno je osnovno obrazovanje koje dobiva tijekom svog školovanja.<sup>37</sup>

Menadžment može i treba raditi na tome da podigne motivaciju zaposlenika, no ukoliko zaposlenik nema dovoljno razvijenu želju za promjenama u karijeri njegov razvoj će zasigurno stagnirati. Mnogi faktori poput osobnih, ekonomskih, financijskih i sl. utječu na internu motivaciju osobe, stoga pri selekciji kandidata treba obratiti posebnu pažnju upravo na unutrašnje želje i potrebe pojedinaca.<sup>38</sup> Dinamika u poduzeću uvelike ovisi o korelaciji menadžmentskih ciljeva i ciljeva pojedinca.

---

<sup>34</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 412.

<sup>35</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 412.

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 424.

<sup>38</sup> Ibidem

### **2.1.5. Motivacija i zadovoljstvo na radu**

Motivacija zaposlenika postala je vrlo važna s razvojem industrijske revolucije. U 19. stoljeću Frederick W. Taylor smatrao je da radnici funkcioniraju kao dijelovi složenog stroja. Predložio je motiviranje radnika metodom “mrkve i batine”. Prema njegovim idejama, radnike bi trebalo nagraditi za poželjno ponašanje, a kazniti za nepoželjno ponašanje. Nedostatak ove ideje je što kazne često imaju neželjeni učinak što uzrokuje da zaposlenici prestanu voljeti svoj posao što vodi padu produktivnosti. Ljudi i njihov rad glavni su resursi suvremenih organizacija, pa su organizacijski psiholozi razvili sofisticiraniji sustav motivacije zaposlenika.<sup>39</sup>

Mnogobrojne teorije objašnjavaju što je to što izaziva u čovjeku potrebu da usmjeri svoj fokus ka ostvarivanju svog unutarnjeg cilja čija bi posljedica bila zadovoljenje nagona za ispunjavanjem određenih potreba. Teorije takvog sadržaja se najčešće nazivaju motivacijskim teorijama. One kao takve nabrajaju razne faktore koji mogu biti okidači određenog ponašanja što za posljedicu može nepogodno djelovati na poduzeće u cjelini. Kadrovska služba, odnosno menadžment, mora biti spreman predvidjeti postupke i uzroke motivacije kod zaposlenika da bi ispravno znao postupiti u situacijama poput promjene efikasnosti rada pojedinaca.<sup>40</sup>

Faktori koji utječu na radnu motivaciju:<sup>41</sup>

- Individualne karakteristike pojedinaca (stavovi, potrebe, interesi, osobine ličnosti, unutrašnji motivi, motivi postignuća)
- Karakteristike posla (vrste posla, stupanj samokontrole, odgovornost, složenost rada)
- Nivo i karakteristike tehnološkog i ekonomskog razvoja organizacije i društva u cjelini
- Društveno – ekonomski odnosi i sistem vrijednosti, kultura, religija, geografsko područje

---

<sup>39</sup> <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> datum preuzimanja: 24.09.2020.

<sup>40</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 404.

<sup>41</sup> Suša, B., (2009), Menadžment ljudskih resursa, „CEKOM“ - books d.o.o., Novi Sad, str. 64.

<sup>41</sup> Ibidem



**Slika 1. Funkcije i ciljevi motivacijskog sustava**

*Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, str. 562.*

Razlozi gubitka motivacije kod zaposlenih: <sup>42</sup>

- Pad učinkovitosti zaposlenih
- Nedostatak zanimljivih i poticajnih zadataka
- Nedobivanje pohvala za dobro odrađeni posao

Odgovorni u poduzeću trebaju raditi na podizanju zadovoljstva na radu kroz razne postupke mijenjanja i razvoja poslovnih zadataka, sustava nagrada i slično, takve promjene bi pozitivno mijenjale faktore motivacije pojedinca koji su poslovne i organizacijske prirode.<sup>43</sup>

### **2.1.6. Procjena performansi**

Kadrovska aktivnost koja se bavi procjenom performansi zaposlenog je neizostavan dio menadžerskog posla jer bez praćenja produktivnosti zaposlenika nije moguće postići maksimalan učinak poduzeća. Obostrana je nužnost praćenja uspješnosti, i zbog zaposlenika i zbog poduzeća. Da bi pojedinac znao koja je njegova uloga u organizaciji moraju mu se predočiti sve informacije na tu temu. Kada se skrene pažnja na sve prednosti i mane tek tada je on u mogućnosti promijeniti ono što je potrebno. U smislu organizacijske nužnosti za

<sup>42</sup> <https://proprium.hr/motivacija-kod-zaposlenika/> datum preuzimanja: 24.09.2020.

<sup>43</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 404.

procjenom performansi pažnju treba skrenuti na praćenje ponašanja zaposlenih i stvaranje odgovarajućih sistema nagrada, ili ukoliko je neizbježno, kazni. Kvalitetan menadžment mora imati svojevrsan način za unaprijediti performanse, najčešće se to odnosi na izmjenu metoda i uvjeta rada čija promjena može poboljšati motivaciju radnika.<sup>44</sup>

Vrednovanje učinka je sistem pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti pri postizanju ciljeva poduzeća i zadovoljenju potreba zaposlenih. Dvije su osnovne grupe metoda za procjenjivanje radne uspješnosti su:<sup>45</sup>

- prosudbena, sa fokusom na prošle aktivnosti i
- razvojna, sa fokusom na budućnost.

Za vrednovanje učinka u poduzeću potrebno je:<sup>46</sup>

- definirati standard rada i model željenih kompetencija
- uspostaviti sistem za praćenje radne uspješnosti
- kreirati adekvatan model procjene rada i razlikovanja 'dobrog' učinka odnosu na 'prosječan'
- osigurati metodu za postavljanje ciljeva i davanje povratnih informacija o radu zaposlenika
- implementirati sistem ključnih pokazatelja uspješnosti na razini cijelog poduzeća, njegovih dijelova i radnih mjesta.

---

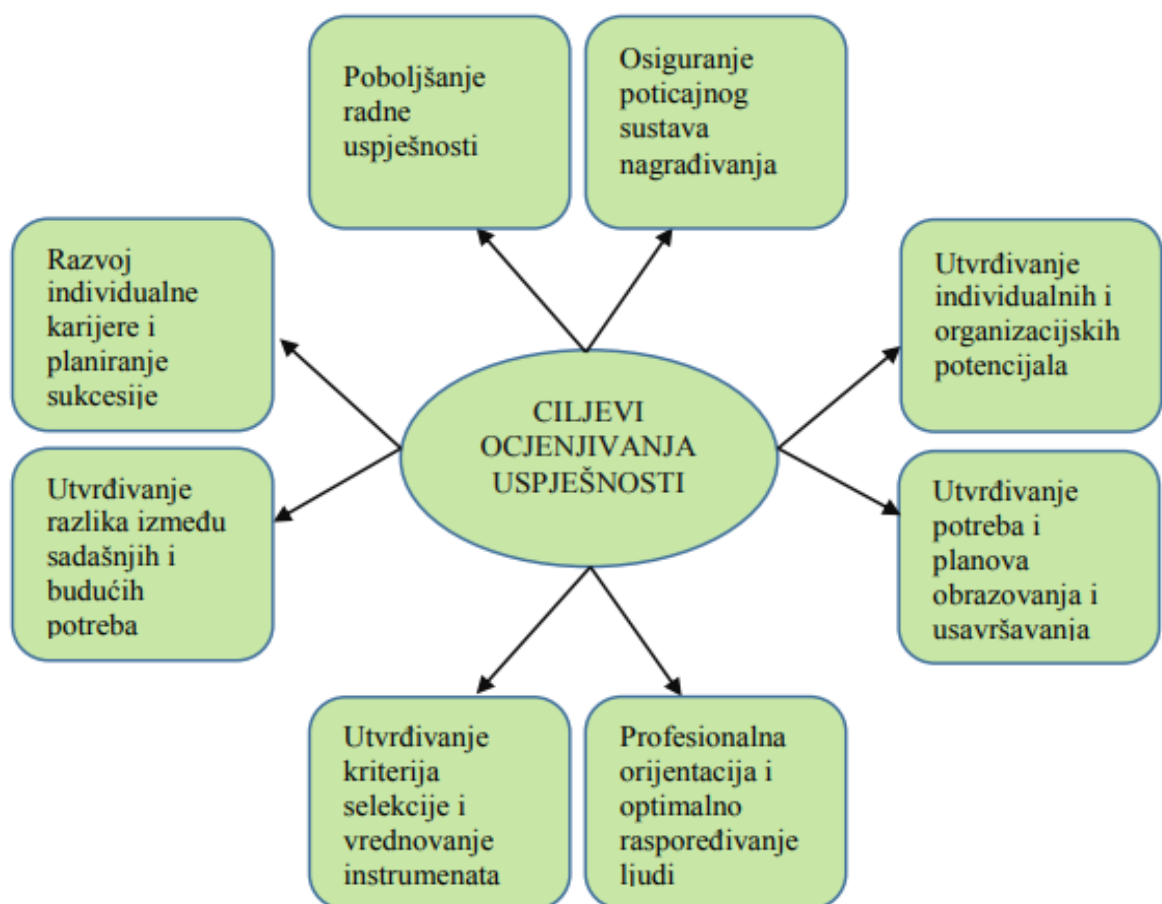
<sup>44</sup> Buble, M. (2000) , op. cit. str. 442.

<sup>45</sup> <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2019/04/Da-li-mjerite-performanse-zaposlenika.pdf> datum preuzimanja: 24.09.2020.

<sup>46</sup> <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2019/04/Da-li-mjerite-performanse-zaposlenika.pdf> datum preuzimanja: 24.09.2020.

Sljedeći kriteriji mogu imati posebnu važnost za procjenu performansi zaposlenika:<sup>47</sup>

- Točnost – podrazumijeva da zaposlenik (ne) radi svoj posao do punog potencijala. Zaposlenici koji redovito dolaze na posao ili su odsutni s posla neće ispuniti definirane ciljeve na isti način
- Kvaliteta rada – podrazumijeva pravovremeni završetak poslova prema željenom standardu i isti je ključni pokazatelj pri mjerenju uspješnosti zaposlenika
- Zadovoljstvo klijenata – podrazumijeva da je učinkovitost zaposlenika ispunila ili premašila njihova očekivanja. Učinkovitost zaposlenika će se očitovati i u odnosima s klijentima



*Slika 2. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti*

*Izvor: Bahtijarević–Šiber F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 507.*

<sup>47</sup> <https://www.datalab.hr/blog/mjerte-li-performanse-zaposlenika/> datum preuzimanja 24.09.2020.

### 2.1.7. Upravljanje kompenzacijama

Kompenzacije su u suštini sve naknade koje zaposleni može primiti od poduzeća za svoj rad. Te naknade mogu biti u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane za rezultate rada, a neke za pripadnost poduzeću.<sup>48</sup>

Okosnicu poslovnih kompenzacija predstavlja osnovna plaća na koju se, po potrebi, nadoknađuju razni oblici naknada ovisno je li menadžment procijenio da osoba zaslužuje neku vrstu nagrade zbog svog izvanrednog doprinosa organizaciji. Osnovna plaća ima razne dimenzije, odnosno njena novčana visina ovisna je o procjeni posla, zbog nejednakosti zahtjeva i kompleksnosti radnih mjesta u poduzeću.<sup>49</sup>

**Tablica 1 . Elementi kompenzacija**

<b>KOMPENZACIJE</b>	Plaća za izvršeni rad + naknada plaće + udio u dobiti
<b>Plaća za izvršeni rad</b>	Osnovna plaća + stimulativni dio plaće + dodaci plaći

Izrada autora na temelju Buble, M. (2000) Menadžment. Ekonomski fakultet, Split, str. 448.

Uz okvire koje postavlja zakon, svaki poslodavac ima pravo na svoje uvjete koji formiraju visinu plaće. Oni moraju biti objektivno utvrđeni kako bi ravnopravnost i zadovoljstvo među zaposlenicima opstajalo i pozitivno utjecalo na njihove performanse.

Neki od pravaca u isplatama nadoknada su:<sup>50</sup>

- Nova plaća – ovaj pristup teži izbjegavanju hijerarhijskih i birokratskih određivanja nadoknada. Fokusira se na isplaćivanje kompenzacija s obzirom na strateške ciljeve koje je organizacija prethodno odredila te oni dirigiraju smjer plana rada zaposlenog. Time se dobiva jasnija slika o uspješnosti rada pojedinca te njegovom doprinosu za strateške ciljeve organizacije

<sup>48</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 445.

<sup>49</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 448.

<sup>50</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007), Menadžment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 274.-275.



- Naknade zasnovane na kompetencijama i vještinama – vještine koje posjeduje pojedinac predstavljaju osnovu za stvaranje konkurentske prednosti suvremenih organizacija. Zaposleni se po ovom principu nagrađuju ovisno o znanju i vještinama koje primjenjuju tijekom obavljanja svog radnog zadatka
- Broadbanding – ovakav način polazi od grupiranja poslova u manji broj široko postavljenih razreda koji se sastoje od velikog broja radnih mjesta i širokog raspona plaća. Ovo omogućava jednostavnije mijenjanje radnog mjesta, a da im cijena rada pri tome zadrži široko postavljeni raspon cijene rada za taj razred poslova

**Tablica 2. Vrste kompenzacija**

<b>KOMPENZACIJE</b>			
<b>MATERIJALNE</b>		<b>NEMATERIJALNE</b>	
<b>Izravne</b>	<b>Neizravna</b>	<b>Posao</b>	<b>Poduzeće</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– osnovna plaća</li> <li>– honorari</li> <li>– putni troškovi</li> <li>– stimulacije</li> <li>– reprezentacija</li> <li>– dodaci na plaću</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mirovinsko osiguranje</li> <li>– zdravstveno osiguranje</li> <li>– usavršavanje</li> <li>– životno osiguranje</li> <li>– dopunsko zdravstveno osiguranje</li> <li>– jubilarne nagrade</li> <li>– božićnice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zanimljivost posla</li> <li>– izazovnost zadataka</li> <li>– odgovornost</li> <li>– autonomija</li> <li>– samopotvrđivanje</li> <li>– napredovanje</li> <li>– pohvale</li> <li>– kontakti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– politika poduzeća</li> <li>– vodstvo</li> <li>– suradnici</li> <li>– status</li> <li>– radni uvjeti</li> <li>– fleksibilno radno vrijeme</li> <li>– kraći radni tjedan</li> <li>– podjela posla</li> <li>– prehrana</li> <li>– rad od kuće</li> </ul>

Izvor: Kružić, D., D. Bakotić, I. Bulog, Ž. Dulčić, M. Glamuzina, Z. Klepić, M. Lovrinčević, A. Mihić Ostojić.

(2016) Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 231.

### **2.1.8. Radni odnosi i zaštita zaposlenih**

Radni odnos zasniva se ugovorom o radu.

Ako poslodavac s radnikom sklopi ugovor za obavljanje posla koji, s obzirom na narav i vrstu rada te ovlasti poslodavca, ima obilježja posla za koji se zasniva radni odnos, smatra se da je s radnikom sklopio ugovor o radu, osim ako poslodavac ne dokaže suprotno.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Članak 10., Zakon o radu, NN 127/17.

Dogovaranje radnog odnosa je preduvjet za poslovnu suradnju te su uvjeti zasnivanja takvog odnosa oštro regulirani zakonom. Sklapanje ovakvog odnosa je moguće izvršiti na određeni vremenski period ili neodređeno vrijeme tijekom kojeg su moguće izmjene vremena rada. U oba slučaja moguć je prekid radnog odnosa redovitim ili izvanrednim putem. Obje vrste otkaza imaju uvjete čija je nužnost ispunjavanja neupitna zbog zakonske regulacije. Utvrđi li se njihovo nepoštivanje, ili od strane zaposlenika ili vodstva poduzeća, sankcije su neizbježna posljedica.<sup>52</sup>

Zaštita zaposlenika je jedan od glavnih uvjeta sklapanja radnog odnosa. Svi aspekti, odnosno kategorije, zaštite na radu moraju biti obnašane adekvatno kako bi se rizik nesretnih slučajeva minimizirao.<sup>53</sup>

Zaštita na radu je skup tehničkih, zdravstvenih, pravnih, psiholoških, pedagoških i drugih djelatnosti s pomoću kojih se otkrivaju i otklanjaju rizici, odnosno rizične pojave kao što su opasnosti, štetnosti i napori, a koje mogu ugroziti život i zdravlje osoba na radu. Zaštita na radu kao skup aktivnosti uređuje mjere, postupke, načela i pravila zaštite na radu kako bi se osnovnim (projektiranim, tehničkim) mjerama rizici na radu eliminirali ili umanjili odnosno sveli na prihvatljivu razinu, te kako bi se nakon primjene osnovnih pravila zaštite na radu i utvrđene razine rizika, preostali rizik sveo na prihvatljivu razinu primjenom posebnih (organizacijskih) pravila zaštite na radu.<sup>54</sup>

Svrha zaštite na radu je stvarati sigurne radne uvjete kako bi se spriječili zastoji u odvijanju tehnoloških/proizvodnih/uslužnih i drugih radnih procesa s mogućim posljedicama za zdravlje i život radnika kao što su ozljede na radu, profesionalne bolesti i druge bolesti u svezi s radom.<sup>55</sup>

### **2.1.9. Organizacija kadrovske službe**

Kadrovska služba kao središte organizacije koje upravlja najvažnijim kapitalom, ljudstvom, složene je forme čiji izgled ovisi o upravljačkim odlukama menadžmenta. Poslove koja ova služba treba obavljati su raznovrsni stoga je njihova podjela na poslove užeg i šireg smisla jednostavniji pristup razumijevanju istih. Za prakticiranje šireg spektra kadrovskih poslova

---

<sup>52</sup> Buble, M. (2000) , op.cit., str. 465.

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Za%C5%A1tita\\_na\\_radu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Za%C5%A1tita_na_radu) datum preuzimanja: 24.09.2020.

<sup>55</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Za%C5%A1tita\\_na\\_radu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Za%C5%A1tita_na_radu) datum preuzimanja: 24.09.2020.

znanja koja su potrebna se proširuju van osnovnih kadrovskih na druge profesije. Navedeni razlozi utječu na poslovanje kadrovske službe u smislu obuhvata i obima poslova što predstavlja jedan od uvjeta organizacije te službe.<sup>56</sup>

Poštujući raznovrsne faktore koji imaju potencijalni utjecaj na veličinu i organizaciju kadrovske službe, menadžment odlučuje svoju shemu organiziranja kadrovskih poslova u poduzeću. Veličina poduzeća zasigurno u ovom slučaju igra najveću ulogu kod ovakvih odluka, no sagledavanje svih okolnosti je nužno.

Vrste organizacijskih jedinica u poduzeću:<sup>57</sup>

- radno mjesto – najniži nivo grupiranja poslova, poslovi koji se povjeravaju jednom ili više zaposlenika relativno istih kvalifikacija
- referada – manja organizacijska jedinica sastavljena od nekoliko različitih radnih mjesta, poslovi organizacije i upravljanja nisu tolikog obima da ih je potrebno izdvajati posebno na vlastito radno mjesto
- odjel – veća organizacijska jedinica koja se sastoji od nekoliko različitih radnih mjesta, unutar koje poslovi organizacije i rukovođenja nisu u tolikom obimu da ih je potrebno i opravdano izdvajati u specijalizirano radno mjesto, već oni predstavljaju dio poslova jednog, u pravilu najsloženijeg radnog mjesta
- služba – organizacijska jedinica sastavljena od nekoliko odjela (ili odjela i referade)
- sektor – najveća organizacijska jedinica kod poslova na obradi informacija, a koja još nema poslovnu samostalnost, sastavljena od više službi i odjela

---

<sup>56</sup><https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-splitu/menadzment-ljudskih-resursa/lecture-notes/organizacija-kadrovske-sluzbe/5461982/view>, str. 2. – 8. ; datum preuzimanja: 02.09.2020.

<sup>57</sup> Dr. Srećko Goić: ORGANIZACIJA KADROVSKE SLUŽBE  
<https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-splitu/menadzment-ljudskih-resursa/lecture-notes/organizacija-kadrovske-sluzbe/5461982/view> datum preuzimanja: 24.09.2020.

## 2.2. Uloga kadrovanja u sektoru turizma

Neizbježnosti primjene pravilnog kadrovanja u poduzeću je već poznata, no takva ista primjena te funkcije menadžmenta ima širi spektar važnosti i van poduzeća u njegovom tipičnom obliku. U ovom slučaju se to odnosi na važnost i prednost kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima u sektoru turizma.

Turizam kao pojam je kroz povijest pojašnjavao mnoštvo definicija, no unatoč popriličnoj diferenciranosti među njima, okosnica svake teorije turizma su bili i ostali ljudi. Ljudski resurs je dio turizma koji je dvosmjernan, odnosno središte i emitivnog i receptivnog sustava u turističkim poslovima je čovjek. Čovjek putuje na destinaciju, a isto tako na suprotnoj strani, strani ponude, ga čovjek dočekuje. Svaki poslovni subjekt u turizmu kao temelj svog postojanja i razvoja ima ljudstvo kao glavni kapital. Neprekidan odnos s ljudima kroz turističke poslove je uzrok važnosti efektivnog odabira kadrova koji će svojim sposobnostima raditi na postizanju maksimalizacije učinaka u ovom gospodarskom sektoru.

Razvijenost neke države kao destinacije je kompleksan splet faktora koji stvaraju kompetentnu ponudu na tržištu koja sebi može osigurati dovoljnu potražnju. Geografski, demografski, ekonomski uvjeti su plodno tlo na kojem uz odgovarajuće postupke politike vladajućih i poduzetništva samog stanovništva turizam može napredovati.

Jedan od važnijih preduvjeta za razvijanja jednog ovakvog sektora koji se oslanja na adekvatan ljudski kadar su obrazovanje stanovništva i njihova sveopća upućenost u samu tematiku ponude i potražnje. Početno znanje, ukoliko je dostatno, podložno je daljnjem nadograđivanju u smislu razvijanja novih sposobnosti i vještina, u suprotnom je napredak otežan i razvoj turizma kroz razvijanje ljudskih resursa usporen.

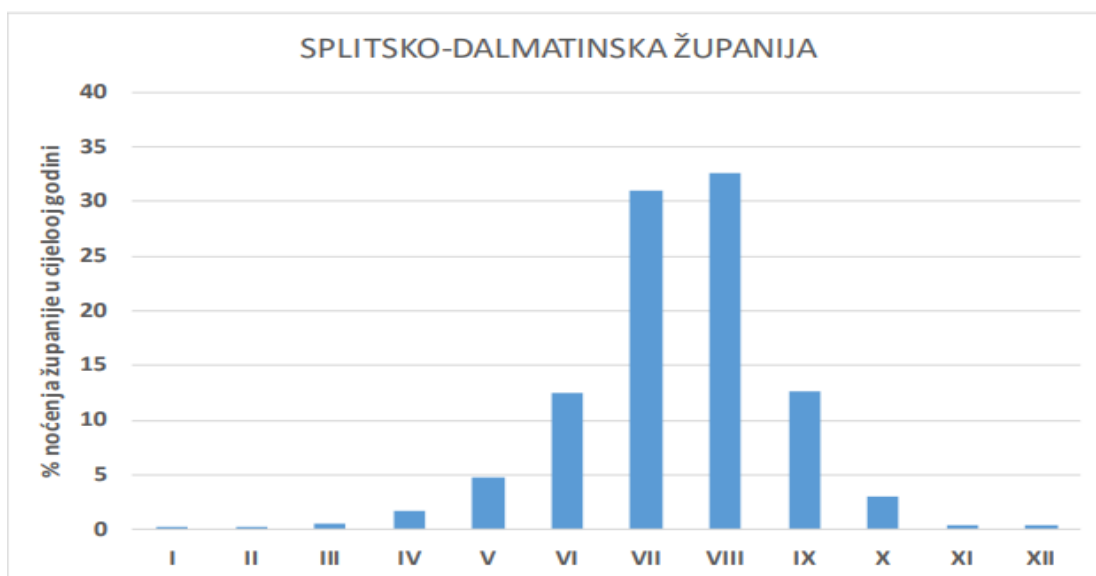
Kao najčešći problem se pojavljuje upravo nespremnost i nestručnost, kako poslodavaca tako i zaposlenih, stoga rad na kadrovskim poslovima i uzastopno obavljanje kadrovski poslova je nužno i na razini države, poduzeća i stanovništva kao pojedinaca.

### 2.2.1. Kadrovi u turizmu Republike Hrvatske

Turizam u Hrvatskoj gospodarska grana čiji je utjecaj na BDP države neosporan.

Atraktivni, komunikacijski i infrastrukturni čimbenici su temelj razvoja RH kao destinacije te njihov doprinos uzrokuje da ta grana eksponencijalno raste tijekom godina.

Naime, Hrvatska je prema podacima Europskog statističkog zavoda, Eurostat-a, po broju ostvarenih noćenja u „hotelima i sličnim objektima, odmaralištima i sličnim objektima za kraći odmor te kampovima i prostorima za kampiranje“ na relativno visokom osmom mjestu među zemljama članicama EU, a ostvaruje devizni prihod od turizma koji je svojim iznosom veći od BDP-a gotovo svih hrvatskih županija zasebno (izuzev Grada Zagreba).<sup>58</sup> Unatoč dobrom deviznom prihodu, ovakvi rezultati su formirani u svojoj većini u sezonskim ljetnim mjesecima, stoga se hrvatski turizam da klasificirati kao sezonski. Uzevši u obzir važnost tog sektora za ukupni ekonomski status države te njegovu ovisnost o istome, poboljšanje u razvijanju vanezonske potražnje je neophodan.



**Slika 3. Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine županija Jadranske Hrvatske, prosjek 2016. — 2018., u %**

**Izvor:** Hrvatska Gospodarska Komora; <https://www.hgk.hr/documents/lp-turizam-po-zupanijama-prosinac-2019-280120205e30388ad1790.pdf>, datum preuzimanja: 02.09.2020.

<sup>58</sup> Hrvatska Gospodarska Komora, <https://www.hgk.hr/regionalni-aspekt-turisticke-sezonalnosti>, datum preuzimanja: 05.09.2020.

Ljudski potencijali su srž napretka u svakoj sferi poslovanja, bila ona na razini države ili privatnika, u tom se ogleda općenita važnost kadrovske funkcije.

Sezonalnost turističke potražnje uzrokuje i sezonalnost zaposlenih u djelatnostima tog sektora. Takvi promjenjivi tržišni uvjeti kao posljedicu imaju upravo fluktuaciju radnika. Visoka fluktuacija stvara velike probleme u segmentu troškova poslovnih subjekata stoga je nužno pravilnim kadroviranjem poticati zaposlene da ostanu u poduzećima.

Kako bi se postigao adekvatan razvoj ljudskih potencijala u turizmu, on bi trebao uključivati sljedeće vrijednosti i komponente:<sup>59</sup>

- Radna mjesta povezati s procesom razvoja ljudstva
- Model mentorstva učestalije primjenjivati
- Prakticirati davanje jednake podrške menadžmentu i radnicima
- Izobrazbu uključiti u razvoj karijere zaposlenika
- Proces izobrazbe pozicionirati u oštar okvir, prihvaćen od pojedinaca i poslodavaca
- Integrirati strpljenje i motivaciju u poslovne odluke s obje strane
- Transparentnost plana izobrazbe za sve korisnike
- Ne izostaviti zabavu iz procesa izobrazbe
- Utvrditi ciljeve i mjerila za evaluaciju rezultata i ishoda izobrazbe
- Uvidjeti važnost društvenog dijaloga
- Partnerski odnos temelj je uspjeha bilo kojeg oblika u procesu izobrazbe

Ukoliko je kadroviranje u svim svojim aktivnostima planiranja, zapošljavanja, obuke, motiviranja i unapređivanja ljudskih resursa uspješno, poslovni rezultat turizma i poslovnih subjekata djelatnosti će biti uspješan.

### ***2.2.2. Ljudski kapital u putničkim agencijama***

Turistička agencija znači trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica, koji mogu pružati usluge kao trgovac, organizator te organizirati, posredovati ili pružati druge usluge vezane uz putovanje i boravak turista.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Vujić, V. (2010) Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, str. 33.

<sup>60</sup>Članak 8, Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 130/2017

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske objavljenima 7.svibnja 2020.godine, na području RH aktivno posluje 1 298 putnički agencija. Njihov primarni posao se odnosio na organiziranje višednevnih putovanja ili posredovanje u prodaji i provedbi paket-aranžmana i jednodnevnih putovanja za domaće i strane posjetitelje i turiste.<sup>61</sup>

**1. PUTNIČKE AGENCIJE SA SJEDIŠTEM U REPUBLICI HRVATSKOJ I NJIHOVE POSLOVNICE U 2019.**  
**TRAVEL AGENCIES SEATED IN REPUBLIC OF CROATIA AND THEIR OFFICES, 2019**

	Ukupno Total
Broj putničkih agencija i njihovih poslovnica u Republici Hrvatskoj i stranim zemljama	1 298
Ukupno zaposlenih (stanje 31. kolovoza)	5 816
Od toga stalno	3 889

**Slika 4. Putničke agencije sa sjedištem u RH i njihove poslovnice u 2019.godini**

**Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (DZS); <https://www.dzs.hr/>, datum preuzimanja: 02.09.2020.**

Navedeni broj putničkih agencija generira dostatan broj zaposlenika u ovim poslovnim subjektima, stoga svaki individualni subjekt treba imati vlastitu razvijenost principa biranja kadrova koji odgovaraju zahtjevima posla. Specifičnost destinacija koje su orijentirane na sezonalni turizam je u tome što je stopa obrazovanosti kadra u ovoj djelatnosti potencijalno manja zbog kratkoročnosti obavljanja pojedinih poslova.

Putničke agencije, iako spadaju u subjekte koji posluju u turizmu, većina njih obavlja svoju djelatnost tijekom cijele godine. Upravo radi takvih odlika njihovog poslovanja, pristup kadrovanju iziskuje ozbiljnost od strane poslodavaca. Aktivnosti koje kadrovska služba jedne putničke agencije treba obavljati su satkane od više dimenzija te njihovo ispravno izvođenje je moguće isključivo uz sposobno ljudstvo.

Važna stavka u planiranju i zapošljavanju je analiza potreba za kadrovima te njihov razvoj u budućnost. Svaka agencija da bi postigla efikasnost kod zaposlenika treba imati isplaniranu

<sup>61</sup>Ministarstvo turizma [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti//4-3-6\\_Putnicke%20agencije%20u%202019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA_2020_ABC/c_dokumenti//4-3-6_Putnicke%20agencije%20u%202019.pdf); datum preuzimanja 05.09.2020.

predodžbu kolika je potreba za kadrovima. Ukoliko je plan potrebnih zaposlenih dobro izračunat, obuka i njihov daljnji razvoj će biti adekvatno obavljan.

Biranje zaposlenika, specijalno za poduzeća koja se bave poslovima koje jedna putnička agencija obnaša, mora kao prioritet sagledavati uvjete u kojima će se odvijati posao. Korespondencija spada u vrh zadaća jedne agencije koja se bavi turizmom zbog neprestane komunikacije između stranaka na strani ponude i potražnje.

Spremnost osoblja da se nosi sa organizacijskom, posredničkom, informativno-savjetodavnom te marketinškom funkcijom proizlazi ne samo iz temeljnih znanja koje zaposlenici trebaju posjedovati. Takva početna znanja u vremenu brzog razvoja društva postaju nedostatna stoga je njihovo neprestano nadograđivanje nužno.<sup>62</sup>

**Tablica 3. Aktivnosti funkcija putničkih agencija**

<b>FUNKCIJE PUTNIČKIH AGENCIJA</b>	
Organizacijska	Poslovanje u prodaji u svoje ime i za svoj račun, preuzimanje potencijalnih rizika
Posrednička	Posredovanje između poslova na strani ponude i na strani potražnje
Informativno-savjetodavna	Pomaganje klijentima u odabiru odgovarajuće usluge i pružanje raznih informacija
Marketinška	Distribucija promotivnih materijala svojih i partnerskih

Izvor: Izrada autora na temelju Vukonić, B., Keča, K., Pukšar, I. (2015), Turističke agencije, VPŠ Libertas, Zagreb, str 38.

Svaki pojedinac posjeduje sposobnosti koje su samo njemu svojstvene. Te sposobnosti nisu koncentrirane na jednoj specijalnosti zaposlenog radi čega njihov razvoj, iako može bitno nije neposredno važan za poduzeće, može biti dodatak u razvijanju odlučivanja i rješavanja poslovnih problema.

Pristup koji u poslovanju nije isključivo vezan za znanja samo jedne grane djelatnosti doprinosi proširenju mogućnosti za konkretnijim uspjehom na tržištu.

<sup>62</sup> Vukonić, B., Keča, K., Pukšar, I. (2015), Turističke agencije, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 38.



### **3. OSNOVNI PODACI O PUTNIČKOJ AGENCIJI ERIDAN D.O.O., SPLIT**

Putnička agencija pod nazivom „Eridan d.o.o.“, Split, posluje kao poslovni subjekt u turizmu od 1997.godine, kada je izvršen upis u sudski registar, na prostoru Republike Hrvatske. Preciznije, poslovnica se nalazi na lokaciji Kaštel Stari u Splitsko – dalmatinskoj županiji na adresi Fuležina 12, te je to jedina poslovnica u posjedu „Eridan d.o.o.“, Split.

„Eridan d.o.o.“, Split agencija posluje kao emitivna i receptivna s obzirom na način sklapanja ugovora sa klijentima. Pružanje usluga ove agencije se fokusira na one čija se konzumacija odvija van RH, no njihov spektar djelovanja također ne isključuje putovanja na domicilnom prostoru. Raspon poslova je fokusiran na sklapanje ugovora sa klijentima o smještaju, prijevozu, prehrani, putovanjima i sličnim turističkim aranžmanima.

Neke od djelatnosti koje se ubrajaju u djelatnosti ovog poslovnog subjekta su:<sup>63</sup>

- turističke usluge koje uključuju sportsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- djelatnost prijevoza putnika u unutarnjem cestovnom prometu
- djelatnost prijevoza putnika u međunarodnom cestovnom prometu
- djelatnost prijevoza tereta u unutarnjem i međunarodnom cestovnom prometu
- agencijske djelatnosti u cestovnom prometu
- prijevoz za vlastite potrebe
- povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i posluživanje pića i
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- zastupanje inozemnih tvrtki
- organiziranje sajмова, kongresa, izložbi, promocija, seminara, priredbi, koncerata i festivala

Navedene djelatnosti se nalaze pod šifrom 7911, Djelatnosti putničkih agencija u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007.godine. Aktivnim mikro poduzetnikom pod koji spada ova agencija, zbog odlika poput broja zaposlenih koji ne premašuje 10 te godišnjeg prometa bilance

---

<sup>63</sup> Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. - NKD 2007

koji ne iznosi preko 2 miliona eura<sup>64</sup>, upravlja direktor Ivan Šunjerga koji je jedini osnivač i zastupnik ovog društva s ograničenom odgovornošću.

iznosi u kunama

<b>Račun dobiti i gubitka za poduzetnike</b>			
<b>Za razdoblje: 01.01.2018. – 31.12.2018.</b>			
Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
I. POSLOVNI PRIHODI		5.139.291	6.697.111
II. POSLOVNI RASHODI		5.475.549	6.595.923
III. FINANCIJSKI PRIHODI		429.655	32.660
IV. FINANCIJSKI RASHODI		29.723	8.820
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
IX. UKUPNI PRIHODI		5.568.946	6.729.771
X. UKUPNI RASHODI		5.505.272	6.604.743
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		63.674	125.028
XII. POREZ NA DOBIT		17.455	27.389
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		46.219	97.639

**Slika 5. Račun dobiti i gubitka za poduzetnike putničke agencije Eridan d.o.o. za razdoblje: 01.01.2018. – 31.12.2018.**

Izvor: Fina RGIF – javna objava, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> datum preuzimanja: 03.09.2020.

Vizija ovog poduzeća se fokusira na dugoročno pružanje vrhunskih usluga čiju kvalitetu osiguravaju kroz rad kvantitativno malog broja zaposlenika konstantno unapređivanog putem usavršavanja njihovih sposobnosti.

Misija Eridan d.o.o. se sastoji od težnje za konstantnim poboljšanjem u sferi pružanja turističkih usluga svojim klijentima kroz napredak svojih zaposlenika, poboljšavajući i razvijajući njihove kvalitete umjesto zapošljavanja većeg broja zaposlenika.

Cilj koji tim zaposlenih na čelu sa svojim menadžmentom želi postići se oslanja na temelje njihove vizije i misije stoga je glavni fokus ostvarenje visoko etablirane tržišne pozicije na teritoriju prvenstveno Splitsko – dalmatinske županije, te takvom boljom pozicijom u konačnici osigurati maksimalni poslovni učinak.

<sup>64</sup> Članak 5, Zakon o računovodstvu, NN 120/16

## **4. KADROVIRANJE KAO FAKTOR USPJEHA PUTNIČKE AGENCIJE „ERIDAN D.O.O.“, SPLIT**

### **4.1. Organizacija kadrovske službe putničke agencije „Eridan d.o.o.“, Split**

Mikro poduzetnik, poput putničke agencije „Eridan d.o.o.“, Split, ima određene karakteristike koje obilježavaju njegovo poslovanje. Zakonski i institucionalni okvir predstavlja neizbježan faktor utjecaja na način rada cjelokupnog mikro poduzeća zbog preciznosti definiranja poslova koji se obavljaju, posebice u vidu kadrovskih poslova.

U ovakvim oblicima poslovnih subjekata, zbog ograničenosti resursa, prednost nad kvantitetom zaposlenih ima kvaliteta istih stoga specifične karakteristike radnika su nužne da bi kolektiv mogao funkcionirati na visokom nivou.

Konkretno poduzeće, Eridan d.o.o., Split, organizaciju poslovanja ima podijeljenu na menadžment te zaposlenike. Menadžment te poslovi koji se obavljaju u smislu funkcija menadžmenta izvršava direktor poduzeća te voditelj poslovnice kao njegov zamjenik/pomoćnik. Spoj više razina upravljanja u jednoj ili dvije osobe ima i svoje prednosti i nedostatke.

Centraliziranost navedene agencije kao poslovne organizacije se očituje u postojanju samo jedne poslovnice te su time svi poslovi, posebice kadrovski u potpunosti približeni samim zaposlenicima. Prethodno navedeno omogućava uspješno vođenje kadrovanjem kao funkcijom koja, u užem smislu, pribavlja i upravlja ljudskim potencijalima.

Kadrovski poslovi, iako su koncentrirani na mali broj ljudi, ne gube svoju težinu i zahtjevnost. Naprotiv, u ovisnosti o kvalificiranosti ljudskog kadra te obimu poslova s kojim se on suočava, ti poslovi mogu predstavljati veći izazov nego u slučaju kada su kadrovski poslovi raspoređeni na nekolicinu nižih organizacijskih oblika. S obzirom na malen broj zaposlenih u putničkoj agenciji Eridan, odjel koja se bavi upravljanjem ljudskih resursa se naziva služba.

Služba obavlja pripremanje, planiranje te izvršavanje poslova u domeni kadrovske funkcije. Ti poslovi u mikro poduzetnika su specifični po neodvojivosti užeg i šireg smisla ove funkcije. Neki od poslova koje obavljaju se odnose, uz uobičajene kadrovske, na brigu o radno – pravnim

odnosim, koordinacija raznih vrsta zaštite na radu, informiranje te kontroliranje društvenih odnosa među zaposlenima.

Menadžment ove putničke agencije koordinira upravljanjem poslovima koji nisu svojstveni isključivo za jednu funkciju stoga je širok spektar znanja i vještina koje direktor mora posjedovati da bi uspješno ostvarivao svoje ciljeve.

#### **4.2. Pribavljanje i odabir zaposlenika**

Putnička agencija Eridan ima relativno stalan kadar zaposlenih dugi niz godina. To se odnosi pretežno na stalni menadžment, s direktorom na čelu, koji je na toj poziciji od početka poslovanja. Razlog je to, uz mali obujam poduzeća, zbog kojeg ovo poduzeće ne obavlja poslove pribavljanja zaposlenika na razini na kojoj neka veća organizacija to treba.

Postupci koje Eridan d.o.o. obavlja u svrhu traženja novih kandidata se stoga podosta razlikuje od uobičajenih, no i dalje su njihove metode planiranja kadrova izrazito metodički razrađene kako bi se osigurao konkretan uspjeh poduzeća.

Menadžment ovog poslovnog subjekta smatra kadroviranje posebice važnim upravo zbog želje da se osigura manji broj zaposlenih koji će biti kompetentan za obavljanje poslova koje jedna turistička agencija zahtjeva. Regresijskom analizom, koja je orijentirana na prepoznavanje potrebnog broja zaposlenih na temelju varijabli koje su specifične za ovu granu djelatnosti<sup>65</sup>, Eridan planira svoj kvantitativni aspekt potreba za kadrovima.

Od tri najčešće korištene strategije, *opcija istog broja radnika*, *opcija nedostatka radnika* te *opcija viška radnika*<sup>66</sup>, ova agencija fokusira svoje biranje novih potencijalnih zaposlenika po strategiji opcije istog broja radnika. Ova opcija je bazirana na prepoznavanju budućih potreba zaposlenika s obzirom na kvalifikacijske oznake i psihološke profile osoba koji će biti potrebni u budućnosti.

Ovakva strategija se na ovom primjeru pokazala uspješnom već duži niz godina jer ovakav pristup razmišljanja o budućnosti poduzeća stoji u iskorak sa brzim promjenama turističkog tržišta, stoga poduzeće nije u problemu zaostatka za tržišnim trendovima.

---

<sup>65</sup> D. Čičin-Šain, viši pred., [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf), str. 144.

<sup>66</sup> Buble, M. (2000), op.cit., str. 381.

Izbor načina regrutiranja nije veliki s obzirom da se radi o jednoj poslovnicu i manjem broju zaposlenika koji predstavlja prepreku za interesan način pribavljanja zaposlenika. Jedina opcija koja koristi interni način je kod napredovanja na poziciju voditelja poslovnice. Vanjski način regrutiranja je glavni izvor pribavljanja novih zaposlenih.

**Tablica 4. Vanjski izvori regrutiranja u poduzeću Eridan d.o.o.**

<b>EKSTERNI (VANJSKI) IZVORI</b>	
<b>Oglasi</b>	Dnevni/tjedni tisak, promotivni materijali
<b>Institucije</b>	Obrazovne institucije, srednje škole i fakulteti koji pružaju sezonske radnike
<b>Agencije</b>	Državna agencija – Hrvatski zavod za zapošljavanje
<b>Elektronsko regrutiranje</b>	Online oglasi na web stranicama za pronalaženje poslova (Student servis, Moj posao)

Izvor: Izrada autora na temelju usmeno prikupljenih informacija od zaposlenika u poduzeću

Nakon obavljenog prikupljanja potencijalnih zaposlenika, menadžment agencije Eridan kreće u odabir najkompetentnijih kandidata. Ta procedura selekcije se odvija na nekoliko nivoa kojima se trudi stjeći što širi dojam o sposobnostima kandidata te njihovom umijeću da svoje zadatke na poslu obavljaju u skladu sa postavljenim standardima.

Standardna selekcijska metoda prikupljanja općih informacija o početnim znanjima i nivoima obrazovanja se nadograđuje kroz primjenu psihologijskih testova i intervjuja. Nadograđenost standardne metode navedenima se ističe kao najvažniji faktor stvaranja kolektiva koji će biti na razini koju menadžment u ovom poduzeću zahtjeva.

Putem psihologijskog testa (testa ličnosti i testa interesa i znanja) te intervjuja, kadrovska služba profilira kandidate. Važnost uvida u osobne razlike i individualna zanimanja pojedinaca, koji izlaze iz okvira profesionalnog interesa za konkretan posao, se u ovom poduzeću smatra izrazio bitnim zbog odlika posla koji se obavlja. U putničkoj agenciji je konstantan odnos s ljudima, kako s poslovnim partnerima tako i s kupcima, stoga je, pored temeljnih znanja koja su neupitno neophodna za obnašanje posla, faktor psihičke spremnosti i spremnosti za proširivanje vidika na jednakoj razini bitnosti.

Postizanje ispravnog odlučivanja se garantira posjedovanjem određenih osobina od strane menadžmenta, koji u ovom poduzeću ima podosta iskustva na tom polju te posjeduje tražene osobine. Najbitnija od tih objektivnost te koja eliminira stvaranje nerealne slike o kandidatima te sprječava nepravedno prosuđivanje i uspoređivanje osoba.

### **4.3. Obuka zaposlenika**

Poduzeće, poput Eridan d.o.o., koje svoj princip rada i uspješnosti temelji na niskom ali kvalitetnom kolektivu zaposlenika kao najvažniju aktivnost kadroviranja smatra upravo obuku zaposlenika.

Pripremni proces obuke kod ovog poduzeća se odnosi na prepoznavanje kadrova po principu njihove potrebe za usavršavanjem. Ta podjela se odnosi na razvrstavanje zaposlenika na one koji su duže na svom radnom mjestu te oni koji su početnici. Za obje kategorije se vrši obuka, no na različite načine.

Novozaposleni prolaze kroz temeljitiji proces upoznavanja sa samim poduzećem kao cjelinom sa konkretnom vizijom, misijom, ciljevima. Nadalje, važnost se posvećuje upoznavanju sa poslovima koji se obavljaju na razini poduzeća (administrativni poslovi, poslovni proces koji se odnosi na izvršavanje usluga koje agencija pruža trećoj strani) te, za ovo poduzeće najvažnija, takozvana „radna socijalizacija“ koja se fokusira na stvaranje ugodnog poslovnog okruženja temeljenog na timskom radu. Dugogodišnje poslovanje u segmentu turizma u kojem je neizbježna komunikacija formirala je menadžmentu svjesnost o važnosti timskog rada temeljenog na međusobnom razumijevanju, što se naglašava kao temelj za uspješno poslovanje. Obavljanje ove vrste obuke nema konkretan vremenski period već ovisi o potrebama poduzeća koje za posljedicu imaju zapošljavanje novih radnika.

Dugogodišnji zaposlenici, oni sa radnim stažem u ovom poslovnom subjektu dužim od godinu dana, obuke koje su fokusirane na daljnje stjecanje novi vještina koje su potrebne za praćenje napretka tržišta turističke ponude i potražnje.

**Tablica 5. Vrste obuke zaposlenika u poduzeću Eridan d.o.o.**

OBUKA MENADŽERA	OBUKA NEMENADŽERA
NA POSLU	NA POSLU
Dodjeljivanje zamjenika – direktor podučava zaposlenika koji ima kapaciteta za postat voditelj	Rotacija posla- mijenjanje radnih mjesta zaposlenika u svrhu stvaranja više iskustva
IZVAN POSLA	IZVAN POSLA
Metoda studije slučaja – simuliranje potencijalne situacije na temelju prethodnih iskustava	Metoda obuke u razredu – skupni kongresi na kojima se stječu stručna znanja

Izvor: Izrada autora na temelju usmeno prikupljenih informacija od zaposlenika u poduzeću

Promatrajući u globalu, menadžment poduzeća Eridan d.o.o. ima zadovoljavajuće rezultate koji proizlaze iz poslovnih obuka, no niži budžet koji poslovnicama ima na raspolaganju za ovu vrstu pospješivanja poslovnih rezultata ostavlja prostora za poboljšanje.

#### **4.4. Motivacija ljudskog kadra**

Eridan d.o.o., Split, svoj fokus ponajviše stavlja na konkretno odrađivanje i ispunjavanje svih svojih ciljeva. To se već dugi niz godina uspješno odvija što je i potvrđeno financijskim rezultatima ove tvrtke. Ti rezultati se postižu isključivo zbog zaposlenika koji takav status održavaju svojim radom. Ispravno upravljanje koje obnaša menadžment uzrokuje kod zaposlenika neprekidnu efektivnost. Utjecaj koji naredeni vrše na podređene stvara lanac reakcija koji započinje s potrebama što potiču zaposlenike da rade na ostvarivanju istih, što u konačnici uzrokuje satisfakciju koja se prelijeva na radni učinak poduzeća.

Motiviranje zaposlenika je kompleksna aktivnost zbog faktora poput individualnosti zaposlenika. Nešto što motivira jednog zaposlenika, ne mora nužno potaknuti drugog zaposlenika. U putničkoj agenciji Eridan d.o.o. prednost predstavlja veličina kolektiva te njihova međusobna povezanost na koju utječe, u najvećoj mjeri, lokacija posla te centraliziranost rada koja je prouzrokovana postojanjem samo jedne poslovnicama u kojoj se odvijaju poslovi svih radnih mjesta.

Kompenzacija u vidu plaće za posao je najveći motivator u svakom poduzeću pa tako i u ovom. Na tog motivatora se nadograđuju ostali, koji su u ovom slučaju nagrade za ostvarenu prodaju kroz dobivanje novčanog postotka u okviru provizije.

Osnaživanje kolektiva predstavlja najveći oblik motivacije za zaposlenike Eridan d.o.o. Način na koji se to osnaživanje izvršava je kroz uključivanje i podređenih u organizacijske poslove koje za sobom povlače razna donošenja odluka na razini cijelog poduzeća. Zaposlenici s takvim pristupom imaju slobodu u izvršavanju svojih obaveza te im to daje osjećaj moći koji je primarni motivator za poboljšanje rada pojedinca. Ovakav pristup motiviranju stvara poveznicu nagrada sa performansama poduzeća, koje se u primjeru ove turističke agencije zasada pokazalo uspješnim.

#### **4.5. Radni odnosi**

Radni odnosi u putničkoj agenciji Eridan d.o.o. su zasnovani na temelju Ugovora o radu koji je reguliran Zakonom o radu te diktira određene obveze, no istovremeno sadrži prava obje stranke. Nadalje, pravilnik po kojem ova agencija posluje se naziva Zakonu o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka (N.N. 42/18). Putem ove uredbe reguliraju se odnosi između zaposlenika, vanjskih suradnika i korisnika usluga te se osigurava zaštita međusobnih podataka.

Eridan d.o.o. vodi zbirke osobnih podataka, uspostavlja i vodi evidencije koje sadrže osnovne informacije o zbirci.<sup>67</sup>

- Zbirka osobnih podataka o kadrovskoj evidenciji zaposlenika;
- Zbirka o plaćama zaposlenika
- Zbirka osobnih podataka o korisnicima usluga
- Zbirka osobnih podataka o vanjski suradnicima.

Odnosi među zaposlenicima su stabilni čemu doprinosi i ponajviše veličina poduzeća koja omogućava konkretniju koordinaciju zaposlenika te brigu o socijalnim potrebama pojedinaca. U velikim poduzećima je fokus sklonjen sa pojedinog zaposlenog što predstavlja dobar temelj za nezadovoljstvo na radnom mjestu stoga su više vjerojatni i niži radni učinci po zaposlenom.

---

<sup>67</sup> <https://eridan.hr/pravilnik-eridan/>



Ovakav način upravljanja kadrovskim segmentom poduzeća u putničkoj agenciji Eridan d.o.o. se, zasada, pokazao ispravnim te menadžment ne planira proširivati posao u vidu prikupljanja više zaposlenika od dosadašnjih deset. No, periodično obučavanje zaposlenika je moguće te isto tako i zamjena dosadašnjeg kadra s kvalificiranijim, ovisno o potrebama poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Menadžerske funkcije su, kao sastavni i neizbježni dio svakog poduzeća ili organizacije, neprestano proučavane kroz dugi niz godina. Važnost ispravne primjene teorijskih definicija te njihovo uspješno ili neuspješno djelovanje se ogleda u praktičnom dijelu menadžmenta prilikom upravljanja svim aspektima poslovnog subjekta.

Kadroviranje, kao jedna od funkcija menadžmenta, se profilirala kao vodeća za koordiniranje ljudskih odnosa u poduzećima. Zadaci i aktivnosti kojima se ona bavi su fokusirani na prepoznavanje potreba za zaposlenicima pomoću kojih se kristaliziraju i nužne kvalifikacije koje ljudski resursi trebaju posjedovati. Ti koraci se razlikuju od poduzeća do poduzeća te oni stoga uvjetuju i daljnje načine ispunjavanja aktivnosti kadroviranja koji uključuju odabir, obuku i brigu za motiviranjem i unaprjeđenjem zaposlenih

Ljudski kadar svake organizacije, odnosno poduzeća, predstavlja svojevrsni nematerijalni kapital upravo zbog nemogućnosti postojanja poduzeća bez zaposlenika. Neizostavan uvjet, to jest faktor, koji utječe na način i stupanj implementacije funkcije koja upravlja ljudskim potencijalima je veličina samog poslovnog subjekta. Ona predstavlja smjernicu odabira kvantitativnog segmenta potreba radnika što dalje utječe na sve ostale aktivnosti koje su potrebne za uspjeh menadžmenta i samim time poduzeća.

Putnička agencija „Eridan d.o.o.“, Split, predstavlja adekvatan primjer za prikaz pozitivne korelacije poslovnog učinka kadroviranja. Mikro poduzetnik, poput ovog poduzeća, bez uspješnog vođenja kolektiva radnika, koji je sam po sebi količinski ograničen, teško bi mogao uspostaviti način poslovanja koji bi na duge staze ostvarivao uspjeh. „Eridan d.o.o.“, dugoročno poslovanje fokusira na razvoj stalnog kadra više nego na konstantno zapošljavanje novih radnika, ovim načinom upravljanja (kroz obuku i razvoj) balansiraju se troškovi koji su prouzročeni unaprjeđivanjem zaposlenih sa onima koji bi potencijalno nastali ukoliko se fokus prebaci na proširenje i neizvjesnost kvalitete i kvalificiranosti novozaposlenih. Konstantan rad na diversifikaciji načina primijene kadrovskih aktivnosti te uvođenjem novosti u njihovom integriranju u ovoj putničkoj agenciji, stvaraju rjeđe stvaranje platoa u učenju. Navedeni pristup poslovanja se dosada pokazao kao ispravan za agenciju „Eridan d.o.o.“, te je uzrokovao poslovni uspjeh.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Menagement ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 12. - 507.
2. Buble, M. (2000) Menadžment. Ekonomski fakultet, Split
3. Buntak, K., Droždek, I. Kovačić, R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7
4. Članak 10., Zakon o radu, NN 127/17.
5. Članak 8, Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 130/2017
6. Članak 5, Zakon o računovodstvu, NN 120/16
7. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (DZS)
8. Dr. Srećko Goić: ORGANIZACIJA KADROVSKE SLUŽBE  
<https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-splitu/menadzment-ljudskih-resursa/lecture-notes/organizacija-kadrovske-sluzbe/5461982/view>
9. Fina RGIF – javna objava, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>
10. Hrvatska Gospodarska Komora - <https://www.hgk.hr/regionalni-aspekt-turisticke-sezonalnosti>; <https://www.hgk.hr/documents/lp-turizam-po-zupanijama-prosinac-2019-280120205e30388ad1790.pdf>
11. <https://eridan.hr/pravilnik-eridan/>
12. <https://www.studocu.com/row/document/sveuciliste-u-splitu/menadzment-ljudskih-resursa/lecture-notes/organizacija-kadrovske-sluzbe/5461982/view>
13. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf)
14. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Za%C5%A1tita\\_na\\_radu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Za%C5%A1tita_na_radu)
15. Kružić, D., Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Lovrinčević, M., Mihić Ostojić, A. (2016) Obiteljsko poduzetništvo. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar, str. 231.
16. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007), Menadžment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 274.-275.
17. Ministarstvo turizma  
[https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA\\_2020\\_ABC/c\\_dokumenti//4-3-6\\_Putnicke%20agencije%20u%202019.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA_2020_ABC/c_dokumenti//4-3-6_Putnicke%20agencije%20u%202019.pdf)
18. Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. - NKD 2007

19. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, str. 562.
20. Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTTHM Opatija, 2010., str. 33.
21. Vukonić, B., Keča, K., Pukšar, I. (2015): Turističke agencije, VPŠ Libertas, Zagreb, str 38.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Funkcije i ciljevi motivacijskog sustava .....	20
Slika 2. Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti.....	22
Slika 3. Udio pojedinoga mjeseca u ukupnim noćenjima cijele godine županija Jadranske Hrvatske, prosjek 2016. — 2018., u % .....	28
Slika 4. Putničke agencije sa sjedištem u RH i njihove poslovnice u 2019.godini.....	30
Slika 5. Račun dobiti i gubitka za poduzetnike putničke agencije Eridan d.o.o. za razdoblje: 01.01.2018. – 31.12.2018.....	33

## POPIS TABLICA

Tablica 1 . Vrste kompenzacija u poduzeću.....	23
Tablica 2. Vrste kompenzacija .....	24
Tablica 3. Aktivnosti funkcija putničkih agencija .....	31
Tablica 4. Vanjski izvori regrutiranja u poduzeću Eridan d.o.o. ....	36
Tablica 5. Vrste obuke zaposlenika u poduzeću Eridan d.o.o.....	38

## SUMMARY

Managing companies through the application of managerial functions is a major form of business. But despite the need for continuity in the performance of these functions, they also require constant improvement and innovation in the way it is applied. The ultimate goals of each business entity can be summarized in a single, maximizing business performance. The step towards achieving the same is the selection of the appropriate human staff who, by the quality of fulfilling their work tasks, directs the direction in which the company's progress is going. The importance of recognizing the initial knowledge and learning potential of employees at an early stage of candidate selection creates a great advantage for the company and facilitates human resource management. Through this paper, the way of applying the activities of the personnel function that helps to create success in the company is analyzed. On the example of the travel agency "Eridan d.o.o.", Split, the importance of recognizing the value of the employee collective as one of the aspects of the company that directs all subsequent decisions and, among other things, defines the company as a whole.

**Key words:** staffing, business performance, company „Eridan d.o.o.“, Split