

PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA U HOTELU ELAPHUSA U BOLU NA BRAČU

Bačić, Josip

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:124:157460>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-26**

Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA U HOTELU
ELAPHUSA U BOLU NA BRAČU**

Mentorica:

izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić

Student:

Josip Bačić

Split, rujan 2018.

Sadržaj:

1. UVOD	1
2. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA.....	2
3. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	4
3.1. Proces planiranja ljudskih resursa	9
3.1.1. Analiziranje okruženja	9
3.1.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima.....	11
3.1.3. Predviđanje mogućnosti za osiguravanje ljudskih resursa	13
3.1.4. Donošenje planova	14
3.1.5. Metode planiranja ljudskih resursa	18
3.1.6. Uspostavljanje povratne sprege.....	19
3.2. Aktivnosti koje se nastavljaju na planiranje ljudskih resursa.....	20
4. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA U HOTELU ELAPHUSA BOL NA BRAČU	26
4.1. O hotelu	26
4.2. Planiranje ljudskih resursa	29
5. ZAKLJUČAK.....	33
POPIS LITERATURE.....	35
POPIS SLIKA.....	37
POPIS TABLICA.....	38

1. UVOD

Ljudski resursi imaju krucijalan značaj za svako suvremeno poduzeće. Kao što je poznato, postoje različiti resursi u poduzeću, međutim, ljudski resursi oni su koji upravljaju ostalim resursima te oni predstavljaju pokretačku snagu poduzeća. Ukoliko poduzeće ne raspolaže kvalitetnim ljudskim resursima, neće biti u mogućnosti niti ostvariti pozitivan poslovni rezultat.

Planiranje ljudskih resursa aktivnost je menadžmenta ljudskih resursa. Riječ je o polazišnoj aktivnosti tog menadžmenta na koju se sve ostale aktivnosti nadovezuju. To ujedno znači da uspjeh cjelokupnog upravljanja ljudskim resursima ovisi i od planiranja, stoga je značaj planiranja ljudskih resursa također velik.

Kada se planiraju ljudski resursi, promatra se koliko je zaposlenika, kojih kvalifikacija, znanja, sposobnosti i vještina potrebno kako bi se popunila radna mjesta u poduzeću. To ujedno znači da je taj proces povezan s analizom i oblikovanjem posla. Analiza posla i opis posla sa specifikacijama izvršitelja zapravo su preduvjet planiranja ljudskih resursa u poduzeću.

Predmet ovog rada je planiranje ljudskih resursa u hotelu Elaphusa Bol na Braču. Kao što je poznato, turizam je djelatnost koja ima svoje određene specifičnosti, kao što je primjerice fluktuacija radne snage. Cilj ovog rada prvo je proučiti teorijsku osnovu planiranja ljudskih resursa, a potom i na praktičnom primjeru navedenog poduzeća uvidjeti kako se u praksi odvija ta aktivnost.

Prilikom izrade ovog rada korištene su različite metode, kao što su povijesna, komparativna, deskriptivna i kompilacijska. Korištena je raznovrsna literatura koja obuhvaća knjige, stručne i znanstvene članke te relevantne internetske izvore.

Struktura rada podijeljena je na pet različitih cjelina. U drugom se poglavlju ukratko proučava značaj ljudskog čimbenika. Treće poglavlje u teorijskom smislu proučava planiranje ljudskih resursa, dok četvrto poglavlje proučava planiranje na primjeru hotela Elaphusa Bol na Braču. U posljednjem poglavlju rada bit će iznesen zaključak.

2. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA

Ljudski resursi od presudnog su značaja za suvremeno poduzeće. Bez kvalitetnih ljudskih resursa niti jedno poduzeće ne može ostvariti poslovni uspjeh i ostvariti svoje ciljeve. Stoga, kvaliteta ljudskih resursa neizbježno utječe i na kvalitetu poslovanja poduzeća pa je prema tome od presudnog značaja da poduzeće raspolaže ljudskim resursima koji odgovaraju potrebama i ciljevima poduzeća. Ljudski resursi su također i konkurentska prednost poduzeća.

Ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija. Mnogi suvremeni autori s područja biznisa u svojim teorijskim i empirijskim radovima zagovaraju i definiraju upravo ljude kao osnovicu konkurentske prednosti te ističu kako su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu.¹

Istina je da poduzeće treba raspolagati različitim resursima, kao što su primjerice oni financijski i materijalni, ali i oni nematerijalni kao što su primjerice organizacija i organizacijska kultura i dr. Iako je važnost tih resursa za uspjeh poduzeća neosporna, na umu treba imati kako svim tim resursima zapravo koordiniranju i upravljaju ljudi, odnosno ljudski resursi. Zbog toga je jasno kako se ljudski resursi u suvremenom poduzeću mogu okarakterizirati kao najvažniji resursi, odnosno resursi od presudne važnosti za poslovanje poduzeća.

Ljudski resursi zapravo su dio kapitala u poduzeću i pripadaju ljudskom kapitalu. Ljudski kapital formira se u formalnom i neformalnom sustavu obrazovanja. Dok se formalni sustav obrazovanja odvija u školama, neformalni sustav obuhvaća obiteljski odgoj i obrazovanje, ali i mogućnosti koje stoje na raspolaganju za informalno obrazovanje (mediji, novine, televizija, javna okupljanja, dostupnost javnih knjižnica, javne radionice, javne kampanje, skupovi i slično).²

¹ Potološki Vokić, N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled* 55 (5-6), 2004., str. 455-478.

² Babić, Z.: Participacija i ulaganje u obrazovanje Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika* 14 (101), Zagreb, 2004., str. 28-53.

Kada se govori o značaju ljudskih resursa za uspjeh poduzeća, potrebno je spomenuti i intelektualni kapital. Kao što je poznato, postoje različite vrste kapitala u poduzeću, a za ljudske resurse od posebne je važnosti intelektualni kapital.

Intelektualni kapital proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu. Intelektualni kapital je 'inteligentna tvrtka' koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.³

Vidljivo je kako je takva vrsta kapitala povezana s ljudskim resursima i za poduzeće ima veliki značaj. Intelektualni kapital tako je zapravo pokretačka snaga ljudskih resursa u poduzeću. Primjerice, takva vrsta kapitala potrebna je za inoviranje, što može biti jedan od dobrih načina kako ostvariti konkurentsku prednost i izdvojiti se od konkurencije.

Intelektualni kapital tako je apostrofirao kao najvažniji čimbenik proizvodnje, a uporište toga pronalazi se u sljedećem: suvremeno gospodarstvo počiva na znanstveno-tehnološkoj revoluciji(ama) i globalizacijskim procesima, aktualno svjetsko tržište afirmira konkurentske razvojne prednosti, a inovativnost se pri tome javlja kao monumentalna okidač gospodarskih aktivnosti. U takvim uvjetima jedino intelektualni kapital može dinamično i pravovremeno odgovoriti na novonastale promjene usput stvarajući novu vrijednosti. Odnosno, najznačajnije mjesto u tom natjecateljski nastrojenom globalnom gospodarskom sustavu imaju upravo aktualna znanja, informacije, sposobnosti i vještine zaposlenih. Dakle, ulaganje u ljude i stvaranje novog znanja preduvjet su opstanka i uspjeha u plivanju sa morskim psima.⁴

Iz svega navedenoga jasno je da se ljudskim resursima u poduzeću treba posvetiti iznimna i velika pažnja. Kada je riječ o tome, zapravo se govori o upravljanju ljudskim resursima, što predstavlja jedno opsežno i sveobuhvatno područje. Početni korak svakog upravljanja ljudskim resursima je planiranje potrebe za istima. Na to se nadovezuje svi ostali koraci, kao što su privlačenje ljudskih resursa, selekcija, obuka i obrazovanje, analiziranje radnog učinka, motiviranje i nagrađivanje.

³ Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008., str. 49.

⁴ Jakovac, P.: Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje; Tranzicija 14 (29), Zagreb, 2012., str. 88-106.

3. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Kao što je već spomenuto, planiranje ljudskih resursa značajno je i iz razloga što predstavlja polaznu aktivnost upravljanja ljudskim resursima. Uspješnost ostalih aktivnosti ovisi o uspješnosti planiranja ljudskih resursa te se ostale aktivnosti iz područja upravljanja ljudskim resursima nadovezuju na planiranje. Iz tog razloga može se zaključiti kako je planiranje ljudskih resursa i uspješnost te aktivnosti u uskoj vezi s općom uspješnosti poduzeća, odnosno poslovnim uspjehom.

Planiranje ljudskih resursa obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.⁵

Razlozi planiranja ljudskih resursa sljedeći su:⁶

1. povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
2. razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
3. povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

Vidljivo je dakle kako postoje mnogi razlozi provođenja planiranja ljudskih resursa u poduzeću. Kako bi zaposlenici mogli odgovoriti zahtjevima koji se pred njih stavljaju, poduzeće prvo prije zapošljavanja novih kandidata treba provesti planiranje ljudskih resursa koje se sastoji od različitih koraka.

Planiranje ljudskih resursa ima brojne i raznovrsne ciljeve. Među njima su najznačajniji:⁷

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa,
- povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama,

⁵ Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 377.

⁶ Ibidem.

⁷ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 156.

- zaštititi ulaganja organizacije i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse,
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

Prethodno potvrđuje tezu da ljudski resursi te upravljanje ljudskim resursima sa svim svojim aktivnostima, pa tako i planiranjem ljudskih resursa, poduzeću može pomoći da ostvari konkurentsku prednost. Vidljivo je i kako se planiranje ljudskih resursa treba povezati sa strategijama, ciljevima i drugim planovima poduzeća, zbog čega je od iznimnog značaja da se ovaj proces provede kvalitetno i adekvatno.

Planiranje ljudskih resursa u obzir također mora uzimati i niz individualnih i zajedničkih interesa, a ponajprije interese:⁸

- posloprimaca (sigurna radna mjesta, naknada prema učinku, humani radni uvjeti, izbjegavanje opasnosti za zdravlje, šanse za napredovanje, mogućnosti kvalificiranja, dogovor na radnom mjestu, zaštita od racionalizacija isl.)
- poslodavaca (pokriće potreba za zaposlenicima u pravom broju, kvaliteti te u pravo vrijeme, niski troškovi rada, optimalno zapošljavanje zaposlenika, stalno poboljšavanje kvalifikacijske razine, motivacija suradnika, identifikacija djelatnika s poslom i poduzećem, fleksibilnost djelatnika itd.)
- sindikata (osiguranje mjesta poduke i rada, reguliranje radnoga vremena, stvaranje povoljnih radnih uvjeta, postizanje suodlučivanja itd.)
- društva (uravnoteženo tržište rada, smanjenje opterećenja zbog otpuštanja, dugoročnih gubitaka radnog mjesta itd.).

Navedene interese prilikom planiranja ljudskih resursa potrebno je uzeti u obzir. Potrebno je osmisliti plan ljudskih resursa koji će u što većoj mjeri biti usklađen s različitim individualnim i zajedničkim resursima, kako bi se u što je većoj mjeri udovoljilo različitim interesnim skupinama koje zapravo i utječu na planiranje ljudskih resursa.

⁸ Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf> (18. kolovoza 2017.)

Planiranje ljudskih resursa trebaju sva poduzeća koja imaju zaposlenike, a planiranje najviše trebaju:⁹

- organizacije koje se brzo šire;
- organizacije s većim udjelom skupljega znanstvenog, stručnog i menadžerskog osoblja;
- organizacije koje su usmjerene ka stručnosti i inovativnome znanju;
- organizacije koje su više okrenute i podložne na utjecaje iz okoline;
- organizacije sa diverzificiranim proizvodima i uslugama;
- veće organizacije.

Neplaniranje ljudskih resursa za poduzeće može imati velike posljedice. Mogu se pojaviti troškovi čestih fluktuacija zaposlenika, gubici koji proizlaze, jer u poduzeću ne postoji jasna veza između radnih mjesta i zaposlenika, troškovi uzrokovani izloženošću zaposlenika neadekvatnim uvjetima rada i prekovremenim radom i dr. Planiranje ljudskih resursa, ukoliko je pak kvalitetno odrađeno, može rezultirati većom radnom uspješnosti zaposlenika, većim zadovoljstvom, uspješnim razvojem zaposlenika, manjim troškovima rada, usklađenosti aktivnosti ljudskih resursa sa strategijama i ciljevima poduzeća i dr. Stoga, planiranje ljudskih resursa u poduzeću treba biti sistematično i organizirano, a ne prema potrebi, kada se za to pojave neke okolnosti.¹⁰

Također postoje i određeni preduvjeti koje je potrebno ispuniti, a kako bi se moglo provesti planiranje ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa tako je u uskoj vezi s analizom radnog mjesta (posla) i oblikovanja poslova. Analiza radnoga mjesta (posla) postupak je pomoću kojega se opisuju zahtjevi toga radnog mjesta te se dobivaju podaci o tome što se na nekom radnom mjestu radi, gdje se radi, kako se radi, čime se radi i u kojim radnim uvjetima se radi.¹¹

Analiza radnog mjesta često je zanemarivana aktivnost, jer se misli da je riječ o skupoj proceduri koja ne daje izravnu korist. Međutim, zbog toga što se današnji život, pa tako i

⁹ Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf> (18. kolovoza 2017.)

¹⁰ Buntak, K.; Sesar, V.; Vršić, M.: Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7 (3), 2013., str. 311-315.

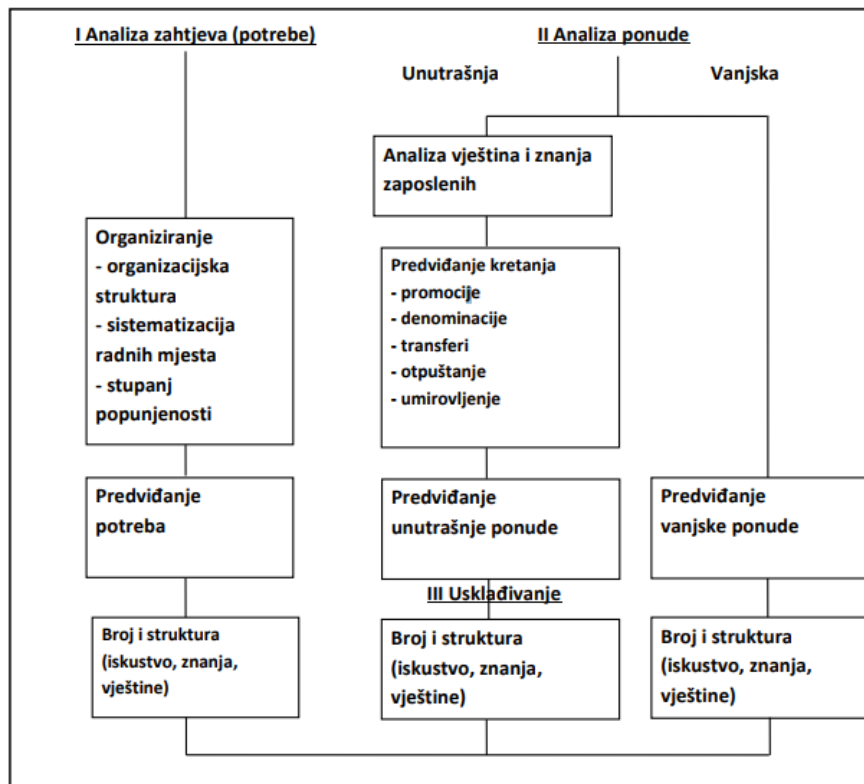
¹¹ Ibidem.

poslovni, odvijaju ubrzanim tempom te što se promjene događaju velikom brzinom i postoji velika dinamičnost poslovnog okruženja, jasno je kako je aktivnost analize radnog mjesta potrebna i neophodna kako bi se uopće stvorili preduvjeti ne samo za planiranje ljudskih resursa, nego i za prihvatljivu uspješnost na radnom mjestu. Dinamičnost poslovnog okruženja i radnih mjesta također iziskuju i promjene u znanjima, sposobnostima, vještinama zaposlenika, stoga je i iz tog razloga potrebno ozbiljno shvatiti značaj aktivnosti analize radnog mjesta.

Oblikovanje posla se odnosi na odlučivanje o tome koje zadatke grupirati u sklopu određenog radnog mjesta. Ono što je od velikog utjecaja je razvoj novih i visokih tehnologija, jer one automatski utječu na složenost obavljanja posla. Stoga, poslovi se razlikuju po tome imaju li uski ili široki raspon zadataka te jesu li oni jednostavni ili složeni, zatim je li dizajn radnog mjesta uski ili široki, je li potrebno puno ili nešto manje vještina...¹²

Iz svega navedenog također može biti i jasno kako je planiranje ljudskih resursa složen postupak. Složenost aktivnosti planiranja ljudskih resursa može se uvidjeti i sa slike 1 koja se iznosi u nastavku.

¹² Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D.: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009., str. 203.



Slika 1. Aktivnosti planiranja ljudskih resursa

Izvor: Jaganjac, J.: Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija 2 (25-26), 2011., str. 138.

Sa prethodne slike vidljivo je kako poduzeće prilikom planiranja ljudskih resursa u obzir mora uzeti različite čimbenike. Početni korak predstavlja analiza zahtjeva, što uključuje organiziranje, predviđanje potreba za zaposlenicima te njihov broj i strukturu. To se nadovezuje na već spomenute aktivnosti analize radnih mjesta i oblikovanja posla. Nakon toga, potrebno je analizirati ponudu radne snage, kako unutarnje, tako i vanjske. U posljednjoj fazi pristupa se usklađivanju potreba i ponude.

Kao rezultat planiranja ljudskih resursa nastaje plan kao temeljni dokument. Plan kadrova obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih kadrova, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova. Istraživanje potreba za kadrovima i znanjem mora biti okrenuto budućnosti, što znači da treba pažnja obratiti na trendove, tendencije pravilnosti u izazovu stalnih promjena.¹³

¹³ Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008., str. 127.

U planiranju ljudskih resursa postoje određene specifičnosti koje mogu biti faktor ometanja:¹⁴

- nepredvidivost ponašanja ljudi u kojem upravljanje može imati ograničenu snagu kontrole,
- nesigurnost događanja na tržištu,
- nedovoljno informacijskih osnova na koje se nadovezuju planovi i donošenje odluka,
- nedostatak povratnih informacija o rezultatima donesenih odluka,
- planovi koji zastarijevaju u okruženju koje se brzo mijenja.

Opisane poteškoće uglavnom proizlaze iz okruženja u kojem poduzeće djeluje te utjecaja tog okruženja na planiranje ljudskih resursa i plan kao temeljni dokument. Iz tog je razloga za suvremeno poduzeće vrlo značajno da u procesu planiranja ljudskim resursima raspolaže informacijama iz okruženja. Stoga je za planiranje ljudskih resursa vrlo važno da poduzeće raspolaže kvalitetnom bazom podataka temeljem kojih je moguće unaprijediti i pospješiti proces planiranja ljudskih resursa.

3.1. Proces planiranja ljudskih resursa

Iz svega navedenoga, jasno je kako je planiranje ljudskih resursa u poduzeću prije svega proces. Taj proces sastoji se od više različitih i pojedinačnih koraka koji se jedan na drugi nadovezuju. Proces planiranja ljudskih resursa može se raščlaniti na sljedeće čimbenike:¹⁵

- analiziranje okruženja,
- predviđanje potreba za ljudskim resursima,
- predviđanje mogućnosti za osiguravanje ljudskih resursa,
- donošenje planova i
- uspostavljanje povratne sprege.

3.1.1. Analiziranje okruženja

Kao što je rečeno, na planiranje ljudskih resursa utječu i određeni faktori iz okruženja. Riječ je o unutarnjim i vanjskim faktorima. Na unutarnje faktore poduzeće može imati utjecaj, dok

¹⁴ Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb 2006., str 145.

¹⁵ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 156.

na vanjske ne može. Stoga, vanjskim faktorima poduzeće se može prilagoditi, no ne može ih mijenjati. Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa

Unutarnji faktori	Vanjski faktori
strategija i ciljevi	neizvjesnost okoline
vrsta posla i radnih kvalifikacija	tržište rada
vremenski horizont planiranja	zakonska regulativa
vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje	Sindikati

Izvor: Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf>

(18. kolovoza 2017.)

Iz prethodne tablice i broja različitih faktora koji utječu na uspješnost planiranja ljudskih resursa, proizlazi i važnost raspolaganja kvalitetnog bazom podataka i informacijama iz okruženja. Već je spomenuto da planiranje ljudskih resursa treba biti usklađeno sa strategijama i ciljevima poduzeća te vrstom posla i radnih kvalifikacija zaposlenika. Također je u obzir potrebno uzeti i vremensku dimenziju planiranja koja mora biti sukladna potrebama i mogućnostima poduzeća. Poduzeće također treba vrlo dobro poznavati i vanjske faktore budući da je planiranje ljudskih resursa, pa tako i pribavljanje i selekcija zaposlenika u poduzeću determinirana tim faktorima.

U ovom koraku također je potrebno obaviti i analizu internog te eksternog stanja tržišta radne snage. To je sastavni pripremni dio planiranja ljudskih resursa kojim se dobivaju informacije o stanju strukture ljudskih resursa u poduzeću, ali i na eksternom tržištu. Ovdje se također razlikuju interna i eksterna analiza.

Putem interne analize dolazi se do slijedećih podataka:¹⁶

- broj zaposlenih,
- kvalifikacijska i dobna struktura,
- dužina ukupnog radnog staža,
- broj radnika na istom poslu,
- pregled razvoja karijere zaposlenih,

¹⁶ Jaganjac, J.: Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija 2 (25-26), 2011., str. 137-145.

- usavršavanje,
- napredovanje,
- ocjena uspješnosti,
- zaposlenici sa potencijalom za napredovanje,
- zaposlenici pred mirovinom.

Putem eksterne analize traže se podaci koji postoje u bazi ili se posebno prikupljaju:¹⁷

- stupanj zaposlenosti u regiji,
- nezaposlenost po strukama,
- obrazovne institucije u mjestu ili regiji,
- postoci prelazaka zaposlenih iz firme u firmu.

Temeljem dobivenih informacija iz analize, poduzeće će usmjeravati svoje aktivnosti u cilju zadovoljenja potreba za ljudskim resursima. U situaciji koja iziskuje brzi nastup na tržištu, osvajanje tržišta ili rast, ova analiza smatra se sporom te se stoga u takvim okolnostima često i zaobilazi, jer je zaposlene potrebno zaposliti u što kraćem roku. Međutim, te analize moguće je odraditi i u ranijim fazama poslovanja, primjerice tijekom izrade poslovnog plana kojim se može predviđati, ne samo početni broj i kvalifikacije zaposlenika, nego i njihova projekcija na dulji rok. Također, informacije iz navedenih analiza zapravo su lako i brzo dostupne, stoga je ih s lakoćom moguće ažurirati, što dovodi do zaključka kako su različite interne i eksterne analize okruženje, pa tako i tržišta radne snage, poduzeću od velike koristi.

3.1.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima

Predviđanje potreba za ljudskim resursima je druga faza procesa planiranja ljudskih resursa. Riječ je o fazi koju čine brojne aktivnosti usmjerene ka što preciznijem utvrđivanju broja osoblja određenog profila (znanja, stručnosti i sposobnosti) koji je potreban u određenom vremenskom razdoblju za realizaciju zadataka (pojedinačnih, grupnih i organizacijskih), odnosno, ciljeva organizacije.¹⁸

¹⁷ Jaganjac, J.: Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija 2 (25-26), 2011., str. 137-145.

¹⁸ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 157.

U ovom koraku, dakle, predviđaju se relevantne potrebe u predviđenom vremenskom razdoblju. Ovaj je korak povezan s već opisanim analizama, a posebno analizom radnog mjesta te oblikovanjem poslova. Samo je korištenjem te analize moguće utvrditi radne obveze i odgovornosti za svako pojedinačno radno mjesto te definirati radne kvalifikacije, odnosno znanja, vještine i iskustvo koje je potrebno za obavljanje svakog pojedinačnog posla. Predviđaju se sadašnje i buduće potrebe za ljudskim resursima.

Kako bi se moglo prognozirati buduće potrebe za kadrovima, prvotno je potrebno ocijeniti tekuće potrebe za kadrovima, odnosno ljudskim resursima. Tekuće stanje potreba za kadrovima identificira kadrovske potencijale poduzeća, ali i potencijale okruženja. Takva ocjena daje odgovore na pitanja:¹⁹

- kojom kadrovskom strukturom poduzeće raspolaže,
- kojim stupnjem kvalificiranosti kadrova poduzeće raspolaže,
- kojim stupnjem kvalificiranosti posla poduzeće raspolaže,
- kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa,
- kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova.

Prognoza budućih potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba. Razlozi tome leže u činjenici da današnji uvjeti u kojima se odvija poslovanje poduzeća sutra neće biti isti. Stoga se u predviđanju budućih potreba za kadrovima mora 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, promjena u organizaciji i management filozofije, s druge strane. To su temeljne varijable od kojih menadžment polazi u predviđanju potreba za ljudskim resursima.²⁰

Povezivanje i zadovoljenje i sadašnjih i budućih potreba moguće je postići samo kvalitetnim analizama. Prije svega, ovdje će od koristi biti analiza internog i eksternog stanja tržišta radne snage o kojoj je bilo govora u prethodnim poglavljima. Nakon što se utvrdi potreba za ljudskim resursima te se ustanovi koliko je radnika potrebno, kojih znanja, kvalifikacija i

¹⁹ Čičin-Šain, D.: Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, str. 144.; Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 380.

²⁰ Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 380.

vještina, na kojim radnim mjestima i sl., prelazi se na predviđanje mogućnosti za osiguravanje ljudskih resursa.

3.1.3. Predviđanje mogućnosti za osiguravanje ljudskih resursa

Ovaj korak slijedi nakon predviđanja, tj. utvrđivanja potreba za ljudskim resursima. Svrha ovog koraka, odnosno aktivnosti je identificiranje ponude ljudskih resursa u određenom vremenskom razdoblju. Procjenjuju se mogućnosti angažiranja ljudskih resursa na različite načine i kroz različite izvore. Riječ je o jednoj vrlo složenoj aktivnosti, a potrebno je procijeniti i analizirati interne i eksterne izvore pronalaženja zaposlenika. Prednosti i nedostatci internih i eksternih izvora prikazani su u tablicama u nastavku rada.

Tablica 2. Interni izvori osiguravanja zaposlenika

Interni izvori pronalaženja zaposlenika	
<i>Prednosti</i>	<i>Nedostatci</i>
bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	zaposleni će napredovati do pozicije na kojoj više ne mogu dobro obavljati posao (granice sposobnosti)
kandidat dobro poznaje organizaciju i njene dobre i loše strane	unutrašnje borbe i sukobi za napredovanja mogu negativno djelovati na moral zaposlenih
pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih	može voditi gušenju novih ideja i inovacija
otvara prostor za napredovanje dobrih radnika	može učvršćivati ustaljeni način djelovanja i time usporavati pa i sprječavati promjene
jača predstavu o brizi organizacije o dobrim zaposlenicima	
koristi prethodna ulaganja u ljudske potencijale	
pronalaženje kandidata je neusporedivo brže i jeftinije	

Izvor: Čerović, S.: Rekrutovanje ljudskih resursa - prezentacijski materijali, URL: predmet.singidunum.ac.rs/.../0/Prezentacija%206-2012.pdf?... (20. rujna 2017.)

Tablica 3. Eksterni izvori osiguravanja zaposlenika

Eksterni izvori pronalaženja zaposlenika	
<i>Prednosti</i>	<i>Nedostatci</i>
veće mogućnosti za odabir i dolaženje kandidata	privlačenje, kontaktiranje i osiguravanje kandidata za posao je mnogo teže i skuplje
s novim ljudima stižu i nove ideje, kao i drugačiji pogledi na organizaciju	duže je vrijeme prilagođavanja i orijentacije
povećavaju se izgledi za promjene	povećavaju se mogućnosti za rast nezadovoljstva kod kadrova unutar organizacije koji smatraju da su kvalificirani za obavljanje upražnjenih poslova
smanjuju se unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi	visok stupanj opasnosti da se izaberu neadekvatni i pogrešni kandidati
povećavaju se izgledi za promjenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina poslovanja	

Izvor: Čerović, S.: Rekrutovanje ljudskih resursa - prezentacijski materijali, URL: predmet.singidunum.ac.rs/.../0/Prezentacija%206-2012.pdf?... (20. rujna 2017.)

Kao što je vidljivo, oba načina osiguravanja zaposlenika imaju svoje prednosti i nedostatke. Predviđanju interne ponude treba posvetiti posebnu pažnju. To je iz razloga što je riječ o osoblju kojim poduzeće već raspolaže, stoga takvo osoblje treba imati prioritet u davanju šansi za razvoj karijere.

Kod internih izvora također je riječ o aktivnostima vezanim za prikupljanje podataka zaposlenih, s naglaskom na sposobnosti zaposlenih koje su:²¹

- imali, odnosno stekli prije dolaska u organizaciju; među kojima su najznačajniji podaci o edukaciji (o vrsti i rezultatima školovanja i pohađanja različitih tečajeva za obavljanje određenih radnih zadataka) i sposobnostima stečenim njihovim angažmanom u drugim organizacijama (radno iskustvo),
- postojane u datom trenutku i
- koje će imati u budućnosti, među kojima su posebno značajni podaci o ciljevima u karijeri svakog zaposlenog (iskazani vremenski i prema položaju koji namjeravaju zauzeti u organizaciji) i načinima njihove realizacije (preko stjecanja novih iskustava na postojećem ili drugom radnom mjestu, putem daljnjeg školovanja ili stjecanjem dodatnih kompetencija preko specifičnih tečajeva koje imaju namjeru pohađati).

Kod eksternih izvora potrebno je obratiti pažnju na eksterne čimbenike tržišta radne snage o kojima je bilo govora. Budući da i interni i eksterni izvori osiguranja zaposlenika imaju svoje prednosti i nedostatke, poduzeće treba odabrati one načine koji će u najvećoj mjeri odgovarati mogućnostima i ciljevima upravljanja ljudskog potencijala²² poduzeća. Nakon što se odradi i ovaj korak, sljedeći korak u planiranju ljudskih resursa je donošenje planova.

3.1.4. Donošenje planova

Donošenje planova (za akciju) vrlo je značajna i istovremeno vrlo složena faza procesa planiranja ljudskih resursa. Njen cilj je: kreiranje planova (akcijskih planova). Riječ je o koraku koji se sastoji od sljedećih aktivnosti:²³

²¹ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 159.

²² Ljudski resursi i ljudski potencijali su sinonimi te će se kao takvi koristiti u ovom radu.

²³ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 159.

- analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti osiguravanja ljudskih resursa,
- pronalaženje alternativnih rješenja,
- evaluacija alternativa i
- kreiranje planova akcije.

Analiziranje odnosa između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti osiguravanja ljudskih resursa uključuje analizu, odnosno usporedbu potreba i ponude ljudskih potencijala. Na to se nadovezuju alternativna rješenja te evaluacija tih alternativa, poslije koje se konačno i kreiraju planovi akcije. Usporedba potreba i ponude ljudskih resursa prikazana je u sljedećoj tablici, a strategije i programi predstavljaju moguće alternative.

Tablica 4. Odnosi između predviđenih potreba i mogućnosti ljudskih resursa

USPOREDBA POTREBA I PONUDE LJUDSKIH RESURSA			
organizacija u planskom razdoblju treba više ljudi	organizacija u planskom razdoblju treba manje ljudi	organizacija u planskom razdoblju treba isti broj i profil ljudi	organizacija u planskom razdoblju treba isti broj, ali drugi profil i strukturu ljudi
Strategije i programi	Strategije i programi	Strategije i programi	Strategije i programi
- pribavljanje izvana - fleksibilni oblici radnog angažmana: rad na određeno vrijeme, honorarno i sl. - posebni ugovori - prekovremeni rad - smanjenje fluktuacije - leasing - promocije - obrazovanje	- dijeljenje radnog vremena - skraćivanje radnog vremena - neplaćeni dopusti - reduciranje plaća - stimuliranje odlaska i umirovljenje - democija - premještanje - prirodni odlazak - prekvalifikacija i obrazovanje - smanjivanje broja zaposlenih	- standardni programi upravljanja ljudskim potencijalima	- obrazovanje, usavršavanje i prekvalifikacija - planiranje sukcesije - promocije - democije - premještanje - stimuliranje odlaska - pribavljanje novih ljudi

Izvor: Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:

<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf>

(18. kolovoza 2017.)

Iz tablice 4 su vidljive mogućnosti, odnosno spoznaje, do kojih poduzeće može doći nakon što se obave svi prethodno opisani koraci te usporede potrebe i ponuda ljudskih resursa. Kao što

je vidljivo, poduzeću su na raspolaganju različite alternative, odnosno različite strategije i programi kojima mogu pristupiti. Alternativna rješenja potrebno je evaluirati.

Evaluacija alternativnih rješenja podrazumijeva proces ocjenjivanja kvalitativnih performansi svakog rješenja, uključujući i procjenu mogućih efekata njihove eventualne primjene. Ona može biti određena s više aspekata, odnosno primjenom različitih kriterija. Pri tome, posebnu pažnju treba posvetiti evaluaciji koja omogućava sljedeće spoznaje:²⁴

- stupanj svrsishodnosti rješenja, što podrazumijeva analiziranje performansi svakog rješenja s aspekta njihovog mogućeg doprinosa rješavanju potrebe (problema) osiguravanja predviđenih ljudskih resursa i
- stupanj provodljivosti rješenja, što uključuje procjenu uvjeta njihove primjene i stupnja vjerojatnosti njihove realizacije.

Dakle, evaluacija alternativnih rješenja treba završiti rangiranjem svih alternativa. Na taj način moguća rješenja dovode se u usporedbu po njihovim performansama, a ujedno se i olakšava realizacija procesa izbora najboljeg rješenja u promatranim uvjetima. Nakon što se i ovaj korak odradi, pristupa se donošenju planova.

Općenito gledajući, strateški, operativni i planovi akcije ljudskih potencijala posebno moraju odražavati:²⁵

- veličinu poduzeća i kompleksnost organizacije poduzeća,
- odgovor na pitanje je li interno i eksterno okruženje relativno stabilno ili se brzo mijenja (i u kojem pravcu),
- kulturu organizacije, stupanj otpora na promjene i postojanje (ili nepostojanje) plana menadžmenta promjena,
- broj razina (ili lokacija) na kojima se donose odluke: odgovor na pitanje postoji li puno donositelja manjih odluka ili pak manji broj važnijih donositelja odluka,
- odgovor na pitanje postoji li višak ili manjak ljudi pa se mora planirati otpuštanje i primanje novih radnika.

²⁴ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 161.

²⁵ Maruiš, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 120.

U donošenju planova, kreiranje planova završni je postupak ovog koraka. Svrha je odabrati rješenja koja će predstavljati temelj za poduzimanje svih akcija koje u konačnici trebaju rezultirati osiguravanjem predviđenih ljudskih resursa. Potrebno je uskladiti teorijski i praktički najbolje rješenje. Rezultat opisanih aktivnosti nije samo jedan plan, već više planova menadžmenta ljudskih resursa. Primjerice, jedan od vrlo značajnih planova također je i planiranje troškova ljudskih resursa.

Plan troškova ljudskih resursa sadrži troškove svih mjera u području zaposlenika: sastoji se od isplata zaposlenicima, uvećanih za zakonska i dobrovoljna davanja. Uobičajeno se razlikuju pojedinačni i opći troškovi zaposlenika te fiksni i varijabilni troškovi. Troškovi se dijele na:²⁶

- troškove nadnica i plaća,
- troškove primanja zaposlenika,
- troškove razvoja zaposlenika.

Od ostalih planova mogu se izdvojiti:²⁷

- planovi o ponudi ljudskih resursa,
- organizacijski i strukturni planovi,
- planovi o korištenju zaposlenih,
- planovi o obučavanju i razvoju menadžmenta,
- planovi o učinku,
- planovi o evaluaciji,
- planovi o nagrađivanju,
- planovi o odnosu prema zaposlenima,
- komunikacijski planovi,
- itd.

Vidljivo je dakle da u procesu planiranja ljudskih resursa ne nastaje samo jedan plan, već više različitih planova. To opet potvrđuje da je riječ o vrlo složenoj aktivnosti. Nakon ovog koraka može se prijeći na posljednji korak u procesu planiranja ljudskih resursa, a to je uspostavljanje povratne sprege.

²⁶ Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:
<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf>
(18. kolovoza 2017.)

²⁷ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 162.

3.1.5. Metode planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih **resursa** obavlja se na temelju definiranih specifičnih metoda i tehnika. Metode planiranja ljudskih **potencijala** mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativne metode planiranja ljudskih **resursa** nazivaju se i statističkim ili matematičkim metodama, a utemeljene su na poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima. Ove vrste metoda planiranja ljudskih resursa zahtijevaju točno evidentiranje i praćenje neke pojave u dugom vremenskom intervalu u prošlosti. Najveći nedostatak ovih metoda planiranja ljudskih resursa veže se uz činjenicu da u suvremenim neizvjesnim uvjetima često ne vrijede povijesne povezanosti prethodnog razdoblja.²⁸

S druge strane, kvalitativne metode planiranja ljudskih resursa odnose se na procjene stručnjaka i managera u predviđanju potreba ljudskih potencijala, zbog čega se još nazivaju i subjektivnim metodama. Relativno su jednostavnosti i privlačnije za primjenu, no najveći nedostatak im je subjektivnost. Unatoč tome, ove su vrste metoda fleksibilne u odabiru varijabli, nisu vezane za prošla kretanja te imaju veliku širinu u odabiru i predviđanju pojava i problema.²⁹

Međutim, treba naglasiti da svaka organizacija sukladno svojim posebnostima odabire one metode koje joj najviše odgovaraju. Pritom je iznimno važno definirati koji će se pokazatelji i koje mjere vezivati za broj zaposlenih. Metoda nominalne grupe pripad skupini kvalitativnih metoda i utemeljena je na grupnom odlučivanju. Zapravo, radi se o skupini eksperata spojenih privremeno s ciljem predviđanja potreba za ljudskim resursima u određenom planskom periodu.³⁰

Jedna od najjednostavnijih kvantitativnih metoda planiranja ljudskih resursa jest normativna metoda koja se temelji na standardnom vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluge, u okviru čega se definira potreban broj djelatnika. Analiza trenda provodi se najčešće metodama regresijske analize, koja predviđa jedan faktor, odnosno zavisnu varijablu, u ovom slučaju broj zaposlenika, na temelju znanja o jednom ili više faktora, odnosno nezavisne varijable. Metoda simulacije pretpostavlja model predstavljanja realnog sustava koji opisuje

²⁸ Osmanagić Bedenik, N. Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002., str. 157-159.

²⁹ Ibidem, str. 159.

³⁰ Ibidem, str. 160.

ponašanje sustava u kvantitativnom i/ili kvalitativnim terminima i u praksi se koristi za prognozu učinaka promjena u eksternoj ili internoj okolini, kao i prognozu učinaka menadžerskih odluka na organizaciju ili neki njezin dio. Temelj metode simulacije jest npr. postavka što će se dogoditi ako se promijene uvjeti okoline. Metoda scenarija koristi se kao pisani opis potencijalne budućnosti koja se upotrebljava kao pomoć u planiranju. Scenarij opisuje potencijalne buduće uvjete i putove koje organizacija može odabrati da je dovedu do tih uvjeta.³¹

3.1.6. Uspostavljanje povratne sprege

Planiranje ljudskih resursa, osim što je složeno, također je i dinamično područje, stoga je i podložno različitim utjecajima. Iz tog se razloga planovi ljudskih resursa poduzeća moraju dinamički usklađivati, odnosno mijenjati sa zahtjevima koje pred ljudske resurse stavljaju različite promjene zadataka poduzeća.

Osim promjena u zadacima i drugi razlozi mogu utjecati na potrebu dinamičkog usklađivanja planova, kao što su primjerice restrukturiranje organizacijske strukture, rast organizacije, smanjenje poslovanja, fluktuacija kadrova, itd. Slijedom navedenog, jasno je kako se planovi ljudskih resursa ne mogu smatrati trajnim i definitivnim, već ih je potrebno redovito ažurirati i usklađivati sa potrebama organizacije.

Konačno, može se zaključiti kako poduzeće u planiranje ljudskih resursa kreće sa ciljem uspostave veze između ciljeva, strategija te planova poslovanja i ljudskih resursa. Potrebe za ljudskim resursima tako se povezuju sa svim poslovnim aktivnostima i nastojanjima poduzeća. Ukoliko je planiranje provedeno na dobar način, poduzeće bi također trebalo i osigurati povrat svih ulaganja u ljudske resurse, budući da je poznato kako troškovi zaposlenih nisu neznatni u ukupnim troškovima poduzeća. Kada se dovrši postupak planiranja ljudskih resursa, koji je kao što je rečeno, povezan s analizom radnog mjesta i poslova, može se pristupiti daljnjim koracima upravljanja ljudskim resursima. Nakon planiranja ljudskih resursa i identificiranja potrebe za istima, pristupa se pribavljanju i selekciji zaposlenika. Stoga se još jednom može zaključiti kako je uspješnost planiranja ljudskih resursa povezana

³¹ Ibidem, str. 160-163.

sa cjelokupnom uspješnošću upravljanja ljudskim resursima, pa tako i sa cjelokupnim poslovnim uspjehom poduzeća.

3.2. Aktivnosti koje se nastavljaju na planiranje ljudskih resursa

Opisanim koracima dovršava se planiranje ljudskih resursa. Međutim, briga o ljudskim resursima nastavlja se te se provode druge aktivnosti. Spomenuto je kako se u sklopu planiranja potrebnog broja zaposlenika, planiraju i načini njihova pribavljanja. Kada se završi planiranje, pristupa se pribavljanju potencijalnih zaposlenika. Ovdje se koriste već opisani interni i eksterni izvori.

Potrebno je spomenuti kako cilj pribavljanja nije prikupiti što veći broj kandidata jer to, u slučaju prijave velikog broja kandidata, iziskuje i velike troškove za selekciju osoblja. Zbog toga, cilj pribavljanja jest osigurati da organizacija raspolaže s dovoljnim brojem kvalificiranih kandidata, među kojima se potom biraju oni najpodobniji kako bi se popunila potrebna radna mjesta.

Dakle, nakon planiranja i pribavljanja kandidata, slijedi postupak selekcije. Selekcija kandidata označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka te izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara(ju) zahtjevima posla i jamči(e) da će ga najbolje obavljati.³²

Ako se ne može doći do kvalificiranih menagera koje poduzeće traži ili ako se smatra neetičnim privlačiti nekoga koji je već zaposlen kod kolega u struci, onda se unajmljuje head-hunting tvrtka koja za poduzeće obavlja slične poslove odjela ljudskih potencijala, osobito u selekcioniranju i intervjuiranju radnog kadra. Razlika je u tome što su head-hunting agencije samo posredna veza između potencijalnog radnika i poslodavca, a stručnjaci u ljudskim potencijalima osim selekcioniranja i testiranja kandidata rade i druge poslove kao što su: motiviranje, planiranje i praćenje profesionalnog razvoja i uspješnosti rada, tj. radne učinkovitosti zaposlenika, nagrađivanja, organizacije internih i eksternih školovanja te drugo.³³

³² Žganec, N.; Bičanić, M.: Socijalni rad u području razvoja upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada 15 (2), str. 243-263.

³³ Ibidem.

Kao što je vidljivo, selekcija se nadovezuje na planiranje i planove ljudskih resursa. Stoga, kvaliteta planiranja ljudskih resursa reflektirat će se i na proces selekcije, koji zapravo podrazumijeva prikupljanje informacija o kandidatima kako bi se odabrali oni kandidati koji su naprikladniji za određeni posao i radna mjesta. Prikupljaju se životopisi, preporuke te drugi relevantni dokumenti, nakon koji se pristupa nekoj od metoda selekcije, kao što su primjerice anketiranje, testiranje, intervjuiranje, itd.

Hotelierstvo, pa tako i ugostiteljstvo općenito, vrlo je usko vezano uz korisnike svojih usluga. S tim u vezi potrebno je reći kako je stupanj zadovoljstva korisnika najviše vezan uz ljudski faktor, iz čega proizlazi značaj selekcije pravih kandidata u hotelijerstvu. Osim što trebaju biti osposobljeni i imati potrebne kvalifikacije, zaposleni moraju imati i visok stupanj motiviranosti za posao koji obavljaju te određene karakteristike osobnosti, fleksibilnost, posebna znanja i vještine, itd.

Potrebne kvalitete zaposlenika u ugostiteljstvu i hotelijerstvu su:³⁴

- profesionalno držanje, odnosno:
 - na vrijeme dolaziti na posao,
 - posjedovati pozitivan stav prema poslu u ugostiteljstvu,
 - poznavati pozitivne i negativne strane posla u ugostiteljstvu,
 - posjedovati zrelost u prosudbi,
 - držati se poslovno,
 - kontrolirati i izbjegavati teške situacije,
- pristao izgled, što podrazumijeva:
 - osmjehivati se,
 - pokazivati srdačno i ugodno ponašanje,
 - biti omiljen među ljudima,
- posjedovanje želje za pomoć:
 - potrebno je imati istančan osjećaj za potrebe gostiju,
 - posjedovati smisao za humor,
 - odgovarati i govoriti inteligentno,
 - pokazivati kreativnost,
 - imati dobru vještinu slušanja,

³⁴ Bakan, R.: Organizacija i poslovanje ugostiteljskih subjekata, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, str. 2.

- fleksibilnost, tj.:
 - sposobnost preuzimanja raznih smjena kad je to potrebno,
 - razumijevanje drugačijih stajališta,
 - inovacija,
 - timski rad,
- Dobar izgled, odnosno:
 - oblačiti se prigodno,
 - prihvaćati standarde ugostiteljskog objekta u svezi sa službenom odjećom, nakitom i osobnim izgledom,
- posebne vještine, primjerice:
 - poznavanje rada na računalu,
 - znanje glavnih stranih jezika.

Imajući na umu opisane kvalitete, završni postupak procesa selekcije predstavlja donošenje odluke o izboru kandidata, odnosno o njegovom prijemu u radni odnos. U pravilu, bira se kandidat koji ima najbolje performanse. Međutim, u praksi to nije uvijek slučaj, jer događa se da najbolji kandidat odustane od kandidature (najčešće zbog negativnog mišljenja o uvjetima angažmana). U tom slučaju bira se sljedeće najbolje rangirani kandidat koji prihvaća ponuđene uvjete njegovog radnog angažmana.³⁵

Nakon što se odaberu prikladni kandidati, iste se uvodi u posao te ih se upoznaje sa sustavom poduzeća, plaćama, poslovima, zadacima i aktivnostima i dr. Vidljivo je stoga da niti odabirom, odnosno selekcijom zaposlenika, briga za zaposlene ne prestaje, već se nastavlja te obuhvaća neke nove sastavnice. Jedna od njih je i ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika.

Obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne efekte za cijelu organizaciju i sve njezine razine te se time može:³⁶

- povećati znanje zaposlenih o inozemnim konkurentima i kulturama, što je od kritične važnosti za uspjeh na inozemnom tržištu,

³⁵ Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 167.

³⁶ Bahtijarević, Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 724.

- osigurati zaposlenima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama kao što su roboti i računalno potpomognuti proizvodni procesi, dizajniranje, kontrola i slično,
- pomoći zaposlenicima razumjeti kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga,
- osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje,
- stvarati sigurnost zaposlenih osiguravajući nova znanja i načine doprinosa poduzeću u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju ili zastarijevaju njihova znanje i vještine,
- pripremiti zaposlene da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju.

Postoje različite metode razvoja i obrazovanja, stoga se razlikuje obrazovanje na poslu i izvan posla. Metode obrazovanja na poslu uključuju individualne instrukcije, mijenjanje posla (rotiranje na poslovima), stručnu praksu, pripravnički staž, mentorstvo, studentsku praksu, i dr. Metode obrazovanja izvan posla koje uključuju predavanja, nove metode učenja (npr. učenje korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije), konferencije, seminare, rasprave, doškolovanje, i dr.

Kada je riječ o aktivnostima koje se nadovezuju na planiranje ljudskih resursa, svakako je potrebno spomenuti i sustav motiviranja i nagrađivanja. Motivacija je iznimno važna za zadovoljstvo zaposlenika, ali isto tako i za maksimiziranje radnog potencijala svakog zaposlenika. Ono što zaposlenike pokreće individualnog je karaktera, međutim u praksi najbolje djeluju materijalni sustavi nagrađivanja i motiviranja. Materijalni sustav nagrađivanja prikazan je u tablici 5.

Tablica 5. Materijalni sustav nagrađivanja

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević, Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere.³⁷

Konačno, osim svega navedenoga bitno je i stvoriti ugodnu radnu klimu i ozračje u poduzeću. Važne su sljedeće menadžerske aktivnosti za održavanje uspješne radne klime u ugostiteljskom poduzeću:³⁸

- održavanje češćih kontakata sa suradnicima,
- dobra informiranost radnika o poslovanju ugostiteljskog poduzeća,
- javno raspravljanje o problemima i teškoćama,
- pravilan sastav radnih grupa (pravi čovjek na pravo mjesto),
- jasna formulacija radnog zadatka,
- organizacijsko razgraničenje nadležnosti i odgovornosti,
- oslovljavanje svakog radnika po imenu,
- slušanje mišljenja radnika,
- donošenje objektivnih odluka,

³⁷ Bahtijarević, Š.F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 667.-668.

³⁸ Bakan, R.: Organizacija i poslovanje ugostiteljskih subjekata, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, str. 12.

- priznanje (ne samo novčano, već i javnom pohvalom).

Menadžment također mora i sprječavati i rješavati različite sukobe u poduzeću do kojih neminovno dolazi. Sastavni dio održavanja ugodne radne klime i okruženja uključuje i upravljanje promjenama u poduzeću. U poslovanju svakog poduzeća na duži rok promjene su neizbježne, stoga kada se one moraju dogoditi, menadžment se mora pobrinuti da smanji otpor zaposlenika prema promjenama te da ukloni eventualne izvore nezadovoljstva.

Iz ovog poglavlja bilo je vidljivo što sve uključuje planiranje ljudskih resursa, kako se ono provodi te koji su koraci i aktivnosti u tom procesu. Također je bilo vidljivo kako je planiranje samo jedna aktivnost općeg upravljanja ljudskim resursima na koje se nadovezuju i druge, također vrlo bitne aktivnosti. Sljedeće poglavlje proučava praktični primjer planiranja ljudskih resursa.

4. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA U HOTELU ELAPHUSA BOL NA BRAČU

U ugostiteljskoj i hotelijerskoj djelatnosti prisutne su određene specifičnosti. Te specifičnosti također utječu i na poslovanja, pa tako i planiranja ljudskih resursa u hotelu Elaphusa Bol na Braču.

U usporedbi s nekim drugim djelatnostima, specifičnosti su:³⁹

- pružanje usluge smještaja, hrane i pića koje je potrebno permanentno prilagođavati kupcima, odnosno korisnicima,
- nužnost neposrednog kontakta s gostom, jer usluge nije moguće pružati kada nema gostiju,
- stalna pripravnost i odgovornost zaposlenika na pružanje usluga,
- elastično radno vrijeme,
- teško je planirati i usklađivati potrebe za zaposlenicima s razinom zaposlenosti kapaciteta,
- nejednak intenzitet poslovanja tijekom dana i tijekom godine određuje posebne uvjete rada - sezonski rad s dugim stajanjem, hodanjem ili radom pri visokim temperaturama (turizam),
- nefleksibilnost troškova i angažirane imovine, plaće,
- u proizvodnom procesu se koriste relativno skupi materijali izrade (za prigrutovljavanje jela i pića).

U ovom poglavlju proučit će se praktični primjer planiranja ljudskih resursa u hotelu Elaphusa na Braču. Prvo je potrebno dati uvid u općenite podatke o hotelu i djelatnosti, odnosno proizvode i usluge hotela Elaphusa.

4.1. O hotelu

Hotel Elaphusa prvi je poslije ratni hotel izgrađen u Bolu. Prvi put je otvoren za goste 6. lipnja 1971. godine.⁴⁰ Hotel je izgrađen u sklopu hotelskog poduzeća Zlatni Rat, a kasnije

³⁹ Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2006., str. 9.-10.

privatiziran i preuzela ga je Bluesun grupa, kojom upravlja Sunce koncern d.d., koje je od 2008. godine u 49,9% u vlasništvu Koncerna MIG-u, Marfin Investment Group Holdings S.A., Athens, Greece .

Hotel se nalazi uz obalu, na potezu od mjesta Bol do plaže Zlatni Rat. Prilaz hotelu moguć je sa šetnice koja se proteže duž obale i cestom koja vodi do zadnjeg, glavnog ulaza. Hotelski smještaj obuhvaća ukupno 306 prostranih hotelskih soba i suiteova raspoređenih u 4 hotelska bloka. Hotel Elaphusa posluje u sklopu Bluesun grupe koja je lider u ponudi hotelskog smještaja u Bolu.

U svom asortimanu hotel Elaphusa nudi noćenje, hranu i piće, sadržaje za djecu, bazene, spa, wellness, sportske terene, opremljene dvorane idealne za konferencije.⁴¹

Noćenja:

- *Tipovi hotelskih soba:* Standard soba, Standard soba s pogledom na more, Superior soba, Superior soba s pogledom na more, Junior Suite, Suite.
- *Sadržaji u hotelskim sobama:* klima, telefon, Internet, satelitska televizija, interaktivna televizija, minibar, kupaoonica, sušilo za kosu, sef u sobi.
- *Dodatni sadržaji u sobama:* pomoćni kreveti za neke sobe, dječji krevetići na zahtjev gosta u svim sobama.
- *Uvjeti za djecu:* Dijete od 0 do 1,99 (infant) bez usluge gratis. 1 dijete od 2 do 11,99 na 3. krevetu gratis (superior sobe). Drugo dijete u superior sobi na upit – popust 50%. Dijete od 2 do 11,99 na osnovnom krevetu sa odraslom osobom 20% popusta. Dječji krevetić 1 - 10,00 EUR. Odrasli na 3. krevetu 20% popusta (superior sobe).

Hrana i piće: U sklopu hotela dostupna su 3 ugostiteljska objekta:

- *Konoba “Vallum”, à la carte.*
- *Aperitiv-bar “Ela” s terasom.*
- *Caffe & cocktail bar “Bolero”.*

Sadržaji za djecu: Dostupni zabavni sadržaji za djecu uključuju:

⁴⁰ Bračonline: 90 godina turizma u Bolu, URL: <http://www.braconline.com.hr/bracke-vijesti/bracke-zanimljivosti/15033-90-godina-turizma-u-bolu2.html> (22. kolovoza 2017)

⁴¹ Hotel Elaphusa, URL: <http://www.hotelelaphusabrac.com> (22. kolovoza 2017)

- *Bazen za djecu.*
- *Dječje igralište.*
- *Mini klub za djecu.*

Wellness: Thalasso wellness Bluesun hotela Elaphusa zauzima više od 4000 m² dizajnerski uređenog otvorenog i zatvorenog prostora. Wellness se sastoji od vodenog svijeta, sauna, zone za opuštanje i 12 soba za tretmane, te wellness bara:

- *Vodeni svijet uključuje:* Unutrašnji bazen sa slanom vodom, Vanjski bazen sa slanom vodom, Sunčalište, Unutrašnji hidromasažni whirlpool, Vanjski hidromasažni whirlpool.
- *Saune:* Infracrvena sauna, Biosauna s kromoterapijom, Parna kupelj, Rimska sauna
Zona za opuštanje: Sunčalište, Relaksacijska zona uz unutrašnji bazen, Tepidarium s grijanim vodenim i keramičkim ležajevima, Wellness-bar, Wellness vrt.

Moderno uređene sobe za tretmane nude klasične i egzotične wellness usluge za lice i tijelo, izdvajamo tek neke od usluga: aromaterapija, sportska masaža, manikura, pedikura, hot stone masaža, čokoladna kupka, vinoterapija, tretmani za mršavljenje, anticelulitni tretmani, tretman lica silicijem.

Sportski tereni:

- *Teniski centar:* Kao nekadašnji domaćin WTA turnira, Bol njeguje dugu tenisku tradiciju i ljubiteljima tenisa nudi teniski centar smješten u šumi koji se sastoji od: 26 zemljanih terena, *Tenis bar-a* i *Adidas tenis shop*.
- *Ostali sportski sadržaji:* Indoor golf, disco bowling, najam bicikla.

Kongresni centar: Kongresni centar hotela Elaphusa u Bolu jedini je kongresni centar na Braču i jedan od najvećih u srednjoj Dalmaciji. Stručni MICE team hotela Bluesun nudi mjesto za održavanje kongresa, organizaciju kongresa i svih popratnih događanja.

- *Kongresne dvorane:* Hotel ima 5 kongresnih dvorana: najveća dvorana kapaciteta do 800 ljudi, četiri dvorane i sobe za sastanke primaju od 10 do 120 ljudi.
- *Oprema kongresnih dvorana:* Kongresne dvorane i dvorane za sastanke opremljene su novom i vrhunskom tehnološkom opremom o kojoj se brine stručno osoblje, što omogućava održavanje i organizaciju kongresa, poslovnih sastanaka, društvenih

događanja i drugih evenata na najvišoj razini. Oprema kongresnih dvorana uključuje: Pokretna i fiksna dvorana, Optička i zvučna pomagala, Projekcijska platna, Rasvjeta, Mogućnost zamračenja 90%, Ozvučenje (bežični mikrofoni), Laserski pokazivači, DVD i CD player, LCD TV, Projektori, Flipchart, Internet, Info pult, Bar ispred dvorane.

4.2. Planiranje ljudskih resursa

Iz prethodnog poglavlja vidljivo je kako hotel Elaphusa nudi različite proizvode i usluge, odnosno sadržaje. Zbog raznovrsnosti sadržaja koji se nudi, jasno je da su u Hotelu potrebna i različita radna mjesta, koja zahtijevaju i različite ljude različitih znanja, sposobnosti i vještina. Kao što je rečeno u teorijskom dijelu rada, planiranje ljudskih potreba polazi od analize radnog mjesta i posla. Praksa upravljanja ljudskim resursima u Hotelu također započinje analizom radnih mjesta i pozicija.

U nastavku se iznosi primjer opisa posla agenta u rezervacijskom centru.

Opis posla agenta u rezervacijskom centru:⁴²

- komunikacija s gostima i poslovnim partnerima,
- komunikacija putem telefona (dolazni i odlazni), e-maila i chat-a na hrvatskom i stranim jezicima,
- kalkulacija troškova smještaja i ostalih usluga (transferi, izleti, wellness usluge i sl.),
- podrška gostima (Customer care),
- unos rezervacija u sustav (individualne, agencijske, alotmanske i sl.),
- vođenje dnevne statistike poziva i rezervacija,
- ispunjavanje osobnog prodajnog plana.

Uvjeti rada sljedeći su:⁴³

- minimalno SSS, poželjno VŠS,
- minimalno 1 godina radnog iskustva na sličnim poslovima (prednost u hotelijerstvu i turizmu),

⁴² Bluesunhotels: Natječaj za posao u Bluesun rezervacijskom centru, URL: <https://www.bluesunhotels.com/otvoreni-natjecaj-za-posao-bluesun-hoteli.aspx> (25. kolovoza 2017.)

⁴³ Ibid.

- napredno poznavanje MS Office-a (Excel, Word, PowerPoint, Outlook),
- poželjno poznavanje Ticketing sustava (Zendesk, OTRS ili sl.),
- izvrsno poznavanje engleskog jezika,
- izvrsno poznavanje njemčkog ili talijanskog jezika,
- poznavanje još jednog stranog jezika (ruski, francuski, češki, poljski ili dr.) je prednost,
- razvijene komunikacijske i prodajne vještine,
- visoka razina poslovne komunikacije,
- preciznost, organiziranost, odgovornost, fleksibilnost,
- sposobnost brzog učenja (spremnost na isto) i obavljanja više zadataka istovremeno,
- spremnost na rad u 2 smjene (jutarnja i popodnevna) i vikendima.

Budući da Hotel nudi različite proizvode i različite usluge, jasno je kako postoji potreba i za različitim zaposlenicima različitih kvalifikacija, znanja, sposobnosti i vještina. U Hotelu su tako potrebni i informacijski tehničari, konobari, barmeni, kuhari i pomoćni kuhari, recepcionari, knjigovođe, kozmetičari, manikeri i pedikeri, wellness terapeuti, spremačica, i dr. Za svako radno mjesto radi se analiza posla, a potom i dokumenti opisa posla sa specifikacijom izvršitelja. Budući da Hotel također zapošljava i sezonski, od velikog je značaja da se ovi poslovi odrade na kvalitetan način, jer svake godine postoji potreba za novim zaposlenicima, što znači da je planiranje ljudskih resursa potrebno raditi kontinuirano.

Hotel želi privući motivirane kandidate s dobrim razumijevanjem turizma i hotelske industrije. Jako cijeni poduzetnički duh i inicijativu kod potencijalnih zaposlenika. Prednosti rada u Bluesun hotelima:⁴⁴

- stimulativne plaće,
- ulaganje u edukaciju,
- rastuće poduzeće koje pruža prilike za osobni rast i razvoj (radionice, tečajevi),
- uhodan sustav nagrađivanja djelatnika,
- rad u hotelima na iznimno atraktivnim lokacijama.

⁴⁴ Bluesunhotels: Prijavite se za posao u Bluesun hotelima, URL: <https://www.bluesunhotels.com/online-prijava-za-posao.aspx> (25. kolovoza 2017.)

Planiranje ljudskih resursa u Hotelu, kao što je rečeno, potrebno je provoditi kontinuirano. Kod svakog proširenja proizvoda ili usluge, odnosno nastanka novog radnog mjesta, radi se analiza posla i radnog mjesta. Također, kada netko napusti poduzeće ili kada počinje nova sezona, ponovno se provodi planiranje ljudskih resursa jer je u turizmu standardno prisutna visoka razina fluktuacije radnika. To je ujedno i jedan od najznačajnijih faktora utjecaja iz okoline. Stoga se pri planiranju ljudskih resursa u Hotelu polazi od pretpostavke da se neće svi sezonski radnici vratiti i sljedeće godine, kao i od te da će neki od kontinuirano zaposlenih napustiti poduzeće.

Nakon što se utvrde sva radna mjesta te opišu poslovi, kao i nositelji radnih mjesta, njihove kvalifikacije, znanja, sposobnosti i vještine, može se dobiti uvid u to koliko je zaposlenika potrebno. Kao što je rečeno, u Hotelu postoje zaposlenici koji su stalni, a postoje i oni koji su sezonski, odnosno koji se zapošljavaju na sezonsko razdoblje.

Ciljevi planiranja ljudskih resursa u hotelu Elaphusa su osiguravanje i zadržavanje potrebnog broja zaposlenika, određenih kvalifikacija, znanja, sposobnosti i vještina. Kao što je bilo vidljivo, jedan od načina zadržavanja zaposlenika, ali i motiviranja, obuhvaća i razvoj i obuku, odnosno edukaciju. Također, cilj planiranja ljudskih resursa je i smanjenje izloženosti poduzeća od utjecaja faktora iz vanjskog okruženja. Od izrazitog značaja za Hotel je da zadrži što je više moguće zaposlenika.

Planiranjem ljudskih resursa u Hotelu također se predviđa i rotacija posla, kao i unapređivanje zaposlenika. Na taj se način ujedno omogućavaju i interni izvori zapošljavanja, koji mogu biti od velikog značaja pri planiranju ljudskih resursa jer poduzeće zna da dio potreba za ljudskim kadrom može namiriti i iz vlastitih izvora. Upravo i u tome se očituje značaj zadržavanja ljudskog kadra u Hotelu.

Kao što je poznato, konkurencija u hotelijerstvu i turizmu je velika. Zbog toga razloga, poduzeća su prisiljena istaknuti se od konkurencije i ponuditi nešto posebno ili barem biti u toku s konkurencijom. Stoga je proširenje ponude proizvoda i usluga hotela Elaphusa neizbježno. Iz tog razloga, pri planiranju ljudskih resursa, na umu je potrebno imati i buduće potrebe za ljudskim resursima. Upravo i iz tog razloga Hotel ulaže u svoje zaposlenike, upravlja njihovim zadovoljstvom te ih motivira, kako bi se u budućnosti planiranje ljudskih

resursa pospješilo i olakšalo jer će poduzeće raspolagati ljudima kojima će moći popuniti i neka nova radna mjesta.

Osim prethodno navedenog, za planiranje ljudskih resursa u Hotelu značajno je i to što se turizam, hotelijerstvo i ugostiteljstvo kao djelatnosti susreću s određenim specifičnostima. Već je bio naglašen sezonski karakter djelatnosti, a neke od specifičnosti s kojima se susreće hotel Elaphusa su i elastičnost radnog vremena, nejednak intenzitet poslovanja tijekom sezone i ostalog razdoblja, stalna pripravnost zaposlenika i odgovornost zaposlenika na pružanje usluga, nefleksibilnost troškova i angažirane imovine te plaće, i dr. Sve to potrebno je uzeti u obzir i prilikom planiranja ljudskih resursa u hotelu Elaphusa. Stoga se pri planiranju ljudskih resursa u obzir uzimaju i neke specifične karakteristike zaposlenika, kao što su profesionalno držanje u obavljanju posla, pristali izgled, osjećaj za pomoć gostima i suradnicima u poslu, fleksibilnost, posebne vještine i znanja, i sl.

Iz praktičnog dijela ovog završnog rada se može potvrditi teza kako je planiranje ljudskih resursa kompleksan postupak te je od velikog značaja da bude obavljeno na kvalitetan način. S obzirom na poslovanje hotela Elaphusa, može se zaključiti kako planiranje ljudskih resursa u Hotelu treba provesti kvalitetno, kako zbog sadašnjih, tako i zbog budućih potreba za ljudskim kadrovima.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad istaknuo je važnost ljudskog čimbenika za poslovni uspjeh poduzeća. Bez kvalitetnih ljudskih resursa niti jedno poduzeće ne može ostvariti poslovni uspjeh i ostvariti svoje ciljeve. Stoga, kvaliteta ljudskih resursa neizbježno utječe i na kvalitetu poslovanja poduzeća pa je prema tome od presudnog značaja da poduzeće raspolaže ljudskim resursima koji odgovaraju potrebama i ciljevima poduzeća. Ljudski resursi također mogu biti i konkurentska prednost poduzeća.

Planiranje ljudskih resursa dio je cjelokupnog procesa upravljanja ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima jedna je od najznačajnijih strateških funkcija menadžmenta, jer upravo ljudski resursi svojim djelovanjem na materijalne i financijske resurse omogućavaju njihovo optimalno korištenje te svojim znanjem, vještinama i iskustvom predstavljaju nezamjenjiv faktor uspješnosti kompanije.

Početni korak u upravljanju ljudskim resursima, upravo je planiranje ljudskih resursa te ustanovljavanje potrebe za istima. Uspješnost ostalih aktivnosti ovisi o uspješnosti planiranja ljudskih resursa te se ostale aktivnosti iz područja upravljanja ljudskim resursima nadovezuju na planiranje. Planiranje ljudskih resursa obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Postoje različiti razlozi za provođenje planiranja ljudskih resursa, kao što su povećavanje prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme, razvijanje poduzeću jasnog prikaza ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno, povećavanje sposobnosti poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini, itd.

Planiranje ljudskih resursa treba se povezati sa strategijama, ciljevima i drugim planovima poduzeća, zbog čega je od iznimnog značaja da se ovaj proces provede kvalitetno i adekvatno. Također, neplaniranje ljudskih resursa za poduzeće može imati određene i za poduzeće velike posljedice, poput primjerice pojave troškova fluktuacije zaposlenika.

Planiranje ljudskih resursa u uskoj je vezi s analizom radnog mjesta (posla) i oblikovanja poslova. Kako bi se moglo znati koliko je zaposlenika te kojih kvalifikacija, znanja,

sposobnosti i vještina potrebno, potrebno je uraditi analizu i opise posla sa specifikacijama izvršitelja. Nadalje, poduzeće prilikom planiranja ljudskih resursa u obzir mora uzeti različite čimbenike. Početni korak predstavlja analiza zahtjeva što uključuje organiziranje, predviđanje potreba za zaposlenicima te njihov broj i struktura. To se nadovezuje na već spomenute aktivnosti analize radnih mjesta i oblikovanja posla. Nakon toga, potrebno je analizirati ponudu radne snage, kako unutarnje, tako i vanjske. U posljednjoj fazi pristupa se usklađivanju potreba i ponude. Na planiranje ljudskih resursa utječu i određeni faktori iz okruženja. Riječ je o unutarnjim i vanjskim faktorima. Na unutarnje faktore poduzeće može imati utjecaj, dok na vanjske ne može. Stoga, vanjskim faktorima poduzeće se može prilagoditi, no ne može ih mijenjati.

Kao rezultat planiranja ljudskih resursa nastaje plan kao temeljni dokument. Poduzeće u planiranje ljudskih resursa kreće sa ciljem uspostave veze između ciljeva, strategija te planova poslovanja i ljudskih resursa. Potrebe za ljudskim resursima tako se povezuju sa svim poslovnim aktivnostima i nastojanjima poduzeća.

Praktični dio ovog rada pokazao je važnost planiranja ljudskih resursa u hotelu Elaphusa Bol na Braču. Zbog raznovrsnosti sadržaja koji se nudi, u Hotelu su potrebna i različita radna mjesta, koja zahtijevaju i različite ljude različitih znanja, sposobnosti i vještina. Praksa upravljanja ljudskim resursima u Hotelu također započinje analizama radnih mjesta i pozicija. Za svako radno mjesto radi se analiza posla, a potom i dokumenti opisa posla sa specifikacijom izvršitelja. Budući da Hotel također zapošljava i sezonski, od velikog je značaja da se ovi poslovi odrade na kvalitetan način, jer svake godine postoji potreba za novim zaposlenicima, što znači da je planiranje ljudskih resursa potrebno raditi kontinuirano. Nakon što se utvrde sva radna mjesta te opišu poslovi, kao i nositelji radnih mjesta, njihove kvalifikacije, znanja, sposobnosti i vještine, može se dobiti uvid u to koliko je zaposlenika potrebno. Cilj Hotela je zadržati postojeće zaposlenike te u njih ulagati, što je ujedno i polazišna osnova pri planiranju ljudskih resursa.

POPIS LITERATURE

1. Babić, Z.: Participacija i ulaganje u obrazovanje Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika 14 (101), Zagreb, 2004., str. 28-53.
2. Bahtijarević, Š.F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Bakan, R.: Organizacija i poslovanje ugostiteljskih subjekata, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica
4. Bluesunhotels: Natječaj za posao u Bluesun rezervacijskom centru, URL: <https://www.bluesunhotels.com/otvoreni-natjecaj-za-posao-bluesun-hoteli.aspx> (25. kolovoza 2017.)
5. Bluesunhotels: Prijavite se za posao u Bluesun hotelima, URL: <https://www.bluesunhotels.com/online-prijava-za-posao.aspx> (25. kolovoza 2017.)
6. Bračonline: 90 godina turizma u Bolu, URL: <http://www.braconline.com.hr/bracke-vijesti/brac-zanimljivosti/15033-90-godina-turizma-u-bolu2.html> (22. kolovoza 2017)
7. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
8. Buntak, K.; Sesar, V.; Vršić, M.: Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7 (3), 2013., str. 311-315.
9. Bunja, Đ.: Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2006.
10. Čerović, S.: Rekrutovanje ljudskih resursa - prezentacijski materijali, URL: predmet.singidunum.ac.rs/.../0/Prezentacija%206-2012.pdf?... (20. rujna 2017.)
11. Čičin-Šain, D.: Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik
12. Hotel Elaphusa, URL: <http://www.hotelelaphusabrac.com> (22. kolovoza 2017)
13. Jaganjac, J.: Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija 2 (25-26), 2011., str. 137-145.
14. Jakovac, P.: Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje; Tranzicija 14 (29), Zagreb, 2012., str. 88-106.
15. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D.: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009.
16. Lončarović, R.: Menadžment, Univerzitet Singidunum - Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007.

17. Lumens5plus: Planiranje ljudskih resursa, URL:
<https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/3646a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf> (18. kolovoza 2017.)
18. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb 2006.
19. Osmanagić Bedenik, N.: Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
20. Potološki Vokić, N.: Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled 55 (5-6), 2004., str. 455-478.
21. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008.
22. Žganec, N.; Bičanić, M.: Socijalni rad u području razvoja upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada 15 (2), str. 243-263.

POPIS SLIKA

Slika 1. Aktivnosti planiranja ljudskih resursa..... Error! Bookmark not defined.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa.....	10
Tablica 2. Interni izvori osiguravanja zaposlenika	13
Tablica 3. Eksterni izvori osiguravanja zaposlenika	13
Tablica 4. Odnosi između predviđenih potreba i mogućnosti ljudskih resursa	15
Tablica 5. Materijalni sustav nagrađivanja	24