

# PLANIRANJE POTREBNOG BROJA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU ILIRIJA D. D.

---

Lazinica, Andrea

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:669155>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-03**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



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

**ZAVRŠNI RAD**

**PLANIRANJE POTREBNOG BROJA  
ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU ILIRIJA D. D.**

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Tadić

Student:

Andrea Lazinica

Split, rujan 2016.

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Definiiranje problema istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi rada .....	1
1.3. Metode rada .....	1
1.4. Struktura rada .....	1
2. KADROVIRANJE.....	3
2.1. Općenito o kadroviranju .....	3
2.2. Pojam i značenje kadrova .....	3
2.3. Menadžment ljudskih resursa .....	4
2.4. Analiza posla kao osnova kadroviranja .....	4
2.5. Potražnja za radom .....	5
2.6. Problemi vezani uz ponudu rada .....	5
2.7. Planiranje budućih potreba za kadrovima .....	6
2.8. Regrutiranje kadrova .....	9
3. POSLOVANJE ILIRIJE d.d. ....	12
3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU .....	12
3.2. Ponuda rada u Iliriji d. d. ....	14
3.3. Problemi vezani uz ponudu rada u Iliriji d.d. ....	14
3.4. Planiranje kadrova u Iliriji d.d. ....	15
3.5. Suzbijanje problema vezanih uz ponudu rada u Iliriji d.d. ....	15
4. DINAMIKA ZAPOSŁJAVANJA I PRIKAZ SEZONSKIH OSCILACIJA .....	17
4.1. Razlika u broju zaposlenika u sezoni i izvan nje.....	17
4.2. Usporedba broja zaposlenika kroz siječanj i srpanj u 2014.godini .....	23
4.3. Broj zaposlenih po radnim mjestima u lipnju 2014. i 2016. godine.....	25
4.4. Usporedba broja zaposlenika lipnju 2014. i 2016. godine .....	31
5. ZAKLJUČAK .....	32
LITERATURA.....	33
POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA U RADU.....	34

# **1. UVOD**

## **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Planiranje potrebnog broja zaposlenika može se definirati kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme. Dobrim planiranjem zaposlenika doprinosi se ostvarivanju svrhe i ciljeva poslovanja (Buble, 2009). Ovim završnim radom se analizira postupak planiranja ljudskih resursa u poduzeću Ilirije.d.d. te se istražuje problem po pitanju planiranja potrebnog broja zaposlenika s kojima se promatrano poduzeće susreće. Radna snaga je jedan od najvažnijih resursa Ilirije d.d. i jako je dinamična zbog sezonskih oscilacija.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je konkretnije objasniti ponudu i potražnju za radom, upoznavanje odjela ljudskih resursa u Iliriji d.d., kao i definiranje načina utvrđivanja potrebnog broja zaposlenika.

## **1.3. Metode rada**

U radu će se koristiti metoda intervjua s nadređenima u sektoru ljudskih resursa, čiji je posao vezan uz planiranje radne snage i metoda analize dokumentacije.

## **1.4. Struktura rada**

Polazeći od postavljenog problema istraživanja te ciljeva i metoda koje će se koristiti u istraživanju, ovaj rad je koncipiran na način da se sastoji od pet tematskih cjelina prema važnosti i logičkom redoslijedu.

U prvom dijelu će se definirati problemi i ciljevi istraživanja te uz pomoć stručne literature prikazati teorijsku razradu planiranja potrebnog.

Drugi dio je teorijsko poglavlje o planiranju potrebnog broja zaposlenika.

Treći dio rada predstaviti će poduzeće Ilirija d.d., njihovu djelatnost, organizacijsku strukturu i broj zaposlenika u različitim sektorima.

Četvrti dio rada sastojat će se od analize i dinamike zapošljavanja tijekom godine uz prikaz sezonskih oscilacija, zbog prirode poslovanja.

Peti dio rada je zaključak koji će biti donešen na temelju razgovora s djelatnicima poduzeća.

## **2. KADROVIRANJE**

### **2.1. Općenito o kadroviranju**

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene za privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću (Daft, 1997). To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, kompenzacijama i radne odnose (Buble, 2009).

Planiranje kadrova 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 (Sherman/Bohlander/Chruden, 1988).

Razloge planiranju kadrova Hellriegel/Slocum vide u tome što planiranje: (Buble, 2009)

- Povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme.
- Razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno.
- Povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

### **2.2. Pojam i značenje kadrova**

Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća („ljudski kapital“) koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarivanju ciljeva poduzeća. Oni se bitno razlikuju od materijalnih resursa – ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. To što dva poduzeća imaju isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu, itd., to nikako ne znači da imaju identične ljudske resurse. Ono što ih razlikuje jest činjenica da ukupne organizacijske, intelektualne, stručne i druge sposobnosti nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti, nego nova kvaliteta koja ovisno o drugim faktorima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.) može biti veća ili manja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **2.3. Menadžment ljudskih resursa**

Ljudski resursi su važan resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Pošto su ljudski resursi, po samoj svojoj prirodi, specifičan resurs (za razliku od materijalnih, finansijskih i drugih resursa), samim time i menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost. Stoga, postoji čitav niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama: (Bahtijarević-Šiber, 1999)

- Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati,
- Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije,
- Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije,
- Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije,
- Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa,
- Golem nerazmjer ulaganja i efekata,
- Menadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija,
- Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala,
- Najteže je i najsloženije rješavati „ljudske probleme“,
- Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti.

### **2.4. Analiza posla kao osnova kadroviranja**

Planiranje kadrova neodvojivo od poslova koji se obavljaju u poduzeću s obzirom da oni determiniraju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu pa i spolnu strukturu zaposlenih u poduzeću. Analiza posla predstavlja temelj uspješnog kadroviranja, bez nje nije moguće kvalitetno obaviti niti jednu glavnu funkciju kadroviranja.

Prikupljanje podataka provodi se na više načina: intervjuom, anketom, proučavanjem, promatranjem i vođenjem dnevnika izvršitelja poslova. Prikupljeni podaci služe za izradu opisa posla i specifikacije posla, a koji su osnova kadroviranja.

Opis posla je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje detaljan opis posla. Specifikacija posla je dokument u kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju na izvršitelja dotičnog posla (Buble, 2009).

## **2.5. Potražnja za radom**

Kao i potražnja za svakim drugim proizvodnim čimbenikom, i potražnja za radom se izvodi iz njegove granične proizvodnosti. A što utječe na graničnu proizvodnost rada?

Granična proizvodnost rada ovisi o: (Benić, 2004).

- Kvaliteti uloženog rada (pismenost, obrazovanje, vještine),
- Količini i kvaliteti ostalih faktora proizvodnje koji se kombiniraju s radom,
- Razini i upotrebi stručnog i tehničkog znanja,
- Kombinacija visokokvalitetnog rada, tehničkog napretka i mnogo suvremenih kapitalnih dobara garancija je visoke razine proizvodnosti, te iz nje proizlaze velike potražnje za radom.

## **2.6. Problemi vezani uz ponudu rada**

Veliki problem vezan uz ponudu radne snage jest razlika u kvaliteti rada, ta razlika postoji jednostavno zato što se ljudi razlikuju po svojoj marljivosti, znanju, brzini i spretnosti kojom obavljaju poslove. Iako su mnoge razlike u kvaliteti rada određene neekonomskim čimbenicima, odluka o akumuliranju ljudskog kapitala može se ekonomski procijeniti. Ekonomska istraživanja o dohocima i obrazovanju pokazuju da je ljudski kapital u prosjeku dobra investicija. Postojeća ponuda rada sve se teže prilagođava promjenjivoj potražnji za radom, koja je povezana s rastućom konkurencijom na globalnom tržištu i ubrzanim tehnološkim promjenama. Naime, porast nezaposlenosti danas se dijelom objašnjava i razvojem tehnologije, ponajprije u obliku raširene uporabe računala, koja je pogodovala radnicima s više vještina i obrazovanja. Međutim, s tim je radnicima stopa nezaposlenosti bila bitno niža od one u ostalim skupinama radnika. Spomenuta neusklađenost odnosno krutost tržišta rada može biti



uzrokovana niskom geografskom i kvalifikacijskom mobilnošću zbog nemogućnosti rješavanja problema stanovanja i niskom željom radnika za dodatnim obrazovanjem ili prekvalifikacijom. (Benić, 2004).

## **2.7. Planiranje budućih potreba za kadrovima**

Prognoza budućih potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba. Razlog tome su promjenjivi uvjeti poslovanja poduzeća. Poduzeće zadovoljava sadašnje i buduće potrebe za ljudskim resursima putem analiza ponude- interne i eksterne. Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada, a za predviđanje eksterne ponude najčešće se koriste metode procjene eksperata te metode simulacije. Predviđanje interne ponude ima za cilj da se utvrde mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda tih kadrova kojima poduzeće sada raspolaže.

Instrumenti koji se koriste u tu se svrhu temelje na organizacijskim shemama, pa im otud i naziv sheme zamjene ili sheme sukcesije. U tom se smislu obično izrađuju: (Buble, 2009)

- tablica osoblja,
- pregled kvalifikacija,
- pregled menadžmenta,
- karte zamjene.

Tri su moguće strateške opcije za formuliranje strategije kadroviranja: (Buble, 2009)

- istog broja zaposlenika,
- manjka zaposlenika,
- viška zaposlenika.

Opcija istog broja zaposlenih ne pretpostavlja novo stanje kadrova identično postojećem moguće su različite podopcije kao što su: (Buble, 2009)

- Isti broj, ali različita kvalifikacijska struktura zaposlenih.
- Isti broj, ali različiti profili zaposlenih.

Opcija manjka zaposlenih pretpostavlja eksterno regrutiranje koje se može ostvariti na različite načine od kojih su tri najčešća, a to su: (Buble, 2009)

- zapošljavanje s punim radnim vremenom,
- zapošljavanje s dijelom radnog vremena,
- zapošljavanje na poziv.

Opcija viška zaposlenih predstavlja slučaj kada poduzeće u bilanciranju budućih potreba i ponude kadrova utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje kadrova nego što ih danas ima.

Kvantitativne metode planiranja ljudskih potencijala se često nazivaju i statističkim ili matematičkim metodama. Temelje se na poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima. Često zahtijevaju točno evidentiranje i praćenje neke pojave u dugom vremenskom intervalu u prošlosti. Jedno od ključnih ograničenja upotrebe većine tih metoda jest činjenica da u suvremenim turbulentnim i neizvjesnim uvjetima redovito ne vrijede povijesne povezanosti (iz prethodnog razdoblja) za predviđanje budućnosti.

Kvalitativne metode planiranja ljudskih potencijala u pravilu koriste procjene i prosudbe stručnjaka i menagera u predviđanju potreba ljudskih potencijala pa se stoga zovu i prosudbene ili subjektivne metode. Zbog relativne jednostavnosti, često su privlačnije za primjenu iako imaju svoja ograničenja i nedostatke. Najveći nedostatak im je subjektivnost. Prednosti su im što su fleksibilne u odabiru varijabli, nisu vezane za prošla kretanja, podatke i povezanosti i imaju veliku širinu u odabiru i predviđanju pojava i problema za koje daju prognoze, odnosno mogu razmatrati bez ograničenja ono što se očekuje ili želi u budućnosti. Stoga su primjerene i za turbulentne i neizvjesne uvjete (Bahtijarević Šiber, 1999).

Datoteka zaposlenika (dosier, personnekregister) je bogato vrelo podataka o svakom zaposlenom u poduzeću, i to kako onih podataka koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i drugo, tako i onih koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutačno raspoređen. Iz tih se podataka može vrlo lako utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenih ( $K$ ) i to tako da se kvalifikacija svakog zaposlenika ( $Z$ ) pomnoži pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti ( $k$ ) i tako dobivene vrijednosti zbroje, te potom podijele s brojem zaposlenika ( $Z$ ), a prema obrascu prikazanom na slici 1.

Koeficijenti kvalificiranosti ( $k_i$ ):	
$K_z = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i \cdot k_i}{\sum_{i=1}^n Z_i}$	VSS - 2,20
	VŠS - 2,10
	SSS - 1,60
	NSS - 1,00
	VKR - 1,85
	KVR - 1,40
	PKR - 1,20
	NKR - 1,00

**Slika 1. Koeficijent kvalificiranosti**

Izvor: (Buble, 2009, 370.)

Datoteka radnih mjesta (poslova) sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću. To su prije svega podatci koji se odnose na opis poslova za koje je predviđeno da se na tim radnim mjestima obavljaju, kao i uvjeti koje treba ispunjavati zaposlenik da bi te poslove mogao uspješno obavljati (Buble, 2009).

Iz datoteke radnih mjesta moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti poslova ( $K$ ), i to tako da se svako radno mjesto ( $P$ ) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti ( $k$ ) i podijeli s brojem radnih mjesta, a prema obrascu prikazanom na slici 2.

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot k_i}{\sum_{i=1}^n P_i}$$

**Slika 2. Kvalificiranost poslova**

Izvor: (Buble, 2009, 371.)

Kada se povežu podatci iz ove dvije datoteke, tada je moguće utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski), te koji je stupanj iskorištenja njihove kvalificiranosti u cjelini, po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova (Buble, 2009).

## 2.8. Rekrutiranje kadrova

Rekrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te nalaze potencijalni kandidati za upražnjenje poslova. Proces rekrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na planiranju kadrova. Definira se 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 (Buble, 2009.).

Da bi menadžment mogao formulirati strategiju kadroviranja usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima, neophodno je da izvrši ocjenu tekćih potreba za kadrovima.

Analiza treba dati odgovor na pitanje jesu li i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima te na sljedeća temeljna pitanja: (Buble, 2009.)

1. Kojim kadrovima poduzeće raspolaže?
2. Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
3. Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
4. Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
5. Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova?

Postoje eksterni i interni izvori rekrutiranja kadrova. Kod internog rekrutiranja, rekrutacija se provodi bilo internim oglašavanjama slobodnih poslova bilo neposrednim usmenim kontaktom, ili pak pozivom. Jedan je od najčešćih načina rekrutiranja kojim se koriste poduzeća. Obično se provodi prije eksternog oglašavanja. Da bi bilo dostupno svim zaposlenima, interno oglašavanje rabi oglasne ploče, interni list, razlas i druga sredstva internog priopćavanja. U novije se vrijeme sve više rabi elektronička pošta i telefonski sustav (Buble, 2009).

Kod eksternog rekrutiranja kandidata poduzeće koristi formalne i neformalne izvore. U formalne izvore rekrutiranja spadaju: (Buble, 2009).

- Oglašavanje- jedan od najvažnijih oblika eksternog rekrutiranja kojim se želi privući kandidate za posao. Pritom se koriste različiti mediji kao što su tisak, stručni časopisi, posebna pošta...

- Agencije za zapošljavanje- razlikuju se državne i privatne. Državne agencija postoje u većini zemalja. U Hrvatskoj je to Hrvatski zavod za zapošljavanje. Privatne agencije uglavnom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba, i to nezaposlenih i zaposlenih osoba.
- Obrazovne institucije- preko njih se obično privlače mlade stručne osobe. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike.
- Sindikati- posjeduju znatnu bazu podataka o zaposlenima te imaju na njih utjecaj. Ta njihova uloga može posebno doći do izražaja u slučajevima premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće ili iz poduzeća na jednom području u poduzeće na drugom području.

Neformalni izvori regrutiranja kadrova odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu “posrednika” u zapošljavanju.

Pod selekcijom kadrova podrazumjeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Ovaj se izbor vrši tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtjevima najbolje odgovara.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina: (Buble, 2009)

1. Ispitaju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla.
2. Najprije se ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtjeva dotični posao.

Postupak selekcije kadrova sastoji se od 10 etapa: odluka o zaposlenju, provjera znanja, probni rad, intervju s neposrednim rukovoditeljem preliminarna selekcija u kadrovskoj službi, medicinski pregled, ispitivanje podrijetla, intervju u kadrovskoj službi, testovi zaposlenja, komplementiranje dokumentacije o kandidatu, preliminarni intervjui.

Potreba za selekcijom uvjetovana je činjenicom da se ljudi međusobno razlikuju i da te razlike utječu na uspješnost na poslu. Te se razlike odnose na različite psihičke varijable, kao što su percepcija, aspiracije, motivi, itd. Za selekciju su najvažnije razlike u sposobnostima, osobinama ličnosti i kompetencijama kandidata.

Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti, a to su: (Buble, 2009)

- Intelktualne (mentakne sposobnosti),
- Senzorne (čulne) sposobnosti,
- Psihomotoričke sposobnosti,
- Fizičke sposobnosti.

Osobine ličnosti predstavljaju predispoziciju da se na različite vrste položaja i situacija reagira na sličan način ili ekvivalentan način i tako utječe na konzistentnost ponašanja. Kompetencija predstavlja sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima. Selekcija kandidata provodi se na temelju iz različitih izvora. Mogući izvori informacija o kandidatima: prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka za prijem na posao, upitnik o općim podacima, ispitivanje školskih kvalifikacija, podaci iz raznih karakteristika, banka biografskih informacija, ispitivanje podrijetla, prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija, ispitivanje laži pomoću poligrafa, medicinski pregledi, pokusni rad, testovi, intervjui.

Testovi predstavljaju instrument za ispitivanje znanja i vještina, te sposobnosti i različitih osobina kandidata. Testovi su najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije kojim se:

- Utvrđuje razvijenost neke individualne karakteristike relevantne za dotični posao i razlika kandidata po toj karakteristici.
- Provodi predviđanje budućih performansi na temelju testa.

Postoje različite klasifikacije testova od kojih su najznačajniji ona sadržajna prema kojoj postoje četiri velike skupine testova, a to su:

- Testovi znanja,
- Testovi sposobnosti,
- Testovi interesa,
- Testovi ličnosti.

Intervju predstavlja ciljano usmjeren razgovor kojim se ispituje jeli kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. Za razliku od drugih metoda selekcije kandidata, intervju se obavezno primjenjuje u svim slučajevima. Odluka o izboru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom da se između više kandidata prijavljenih za dati posao mora izvršiti izbor (Buble, 2009).

### **3. POSLOVANJE ILIRIJE d.d.**

#### **3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU**

Ilirija d.d. osnovana je 1957. godine sa sjedištem u Biogradu na Moru gdje i danas posluje. Nalazi se u društvu turističkih tvrtki koje u svom poslovanju obuhvaćaju sva tri segmenta turističke ponude: hotelijerstvo, nautiku i kamping.

Danas se Ilirija d.d. po financijskim i fizičkim rezultatima poslovanja nalazi među 20-tak vodećih turističkih poduzeća na Jadranu, koje predstavljaju okosnicu razvoja hrvatskog turizma, dok je u Dalmaciji jedna od 7-8 najvećih turističkih tvrtki. Poduzeće je nositelj ukupnog gospodarskog i turističkog razvoja biogradske rivijere, a u Zadarskoj županiji jedna je od 3 vodeće turističke tvrtke. Ilirija d.d. je javno dioničko društvo i svi podaci o njenom poslovanju su javni i transparentni te u svakom trenutku dostupni svim državnim, financijskim i ostalim ustanovama, udruženjima, partnerima i građanima. Poduzeće u svom poslovanju primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja kojeg su kao oblik transparentnog i dobrog upravljanja javnih dioničkih društava usvojile Zagrebačka burza i HANFA-Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga. Krajem 2000. godine tvrtka je privatizirana i nalazi se u većinskom vlasništvu gospodina Davora Tudorovića našeg iseljenika iz Australije, rodom iz Neviđana s otoka Pašmana. Tvrtku od 2000. godine vodi gospodin Goran Ražnjević, kao jedini član Uprave sa suradnicima mahom domaćim kadrom iz grada Biograda n/M i njegove okolice što predstavlja jedinstven i uspješan model vođenja turističke kompanije u Hrvatskoj.

Misija Ilirije d.d. je trajno osigurati mjesto među 3 vodeće turističke tvrtke na području sjeverne Dalmacije i među 15 vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj, biti i ostati nositelj turističkog razvoja naše regije i destinacije, a izgradnjom vlastitog proizvoda-branda žele ostati prepoznatljivi kao tvrtka visoke kvalitete sadržaja i usluga ne samo na hrvatskom već i na europskom tržištu.

Sukladno navedenom vizija Ilirije d.d. je: pružanje kvalitetne i vrhunske usluge i doživljaja gostima u svim objektima Društva, povećanje imovine Društva i osiguranje financijskih rezultata poslovanja kojim će osigurati dugoročnu poslovnu i financijsku stabilnost,

uspostavljanje optimalne razine kvalitete i konkurentnosti u poslovanju na razini ukupne hrvatske turističke ponude, povećanje iskorištenosti postojećih vlastitih turističkih kapaciteta i izgradnja novih, kvalitete usluga i sadržaja, konstantno ulaganje u ljudske kadrove i osiguranje optimalne razine zaposlenosti, osiguranje i poštivanje načela održivog razvoja koji se očituje u prepoznavanju i zadovoljavanju potreba turista, zaštiti i obnovi prirodne i kulturne baštine, očuvanju okoliša.

Dugoročna strategija poslovnog razvoja tvrtke na prvo mjesto stavlja razvoj grada Biograda kao gospodarskog, kulturnog i turističkog središta biogradske regije koji ima sve preduvjete da se u potpunosti razvije u moderan turistički centar. Polazeći od Biograda na Moru kao svog destinacijskog središta naglasak je stavljen na pružanje istinskog doživljaja Dalmacije i Mediterana te njihovog prirodnog, kulturnog i povijesnog bogatstva.

Ilirija d.d. u svom sastavu ima pet hotela sa 446 smještajne jedinice sa ukupno 919 kreveta: Ilirija \*\*\*\*, Kornati \*\*\*\*, Adriatic\*\*\* u Biogradu na Moru i Villa Donat \*\*\*\* u Sv. Filip i Jakovu, difuzni hotel Ražnjevića Dvori\*\*\*\* u Polači. Ilirija d.d. od 2002. godine od kad je preuzela organizaciju sajma s vizijom razvoja, svjesna svih prepreka i potrebitih ulaganja. Bez potpore lokalne zajednice započela je dugotrajan proces stvaranja najveće izložbe plovila u moru, u Srednjoj Europi, pod nazivom „Biograd Boat Show“. Sajam svake godine na jednom mjestu okuplja sve predstavnike nautičke djelatnosti u Hrvatskoj: marine, charter tvrtke, brodare i brodograditelje.

Članstvo Biograd Boat Show-a u međunarodnoj udruzi nautičkih sajмова predstavlja važan iskorak Ilirije d.d. u daljnjem razvoju nautičkog turizma u Hrvatskoj, a istovremeno predstavlja i značajan doprinos daljnjem razvoju nautičke industrije te ju ujedno i obvezuje na kontinuirani i održivi razvoj s posebnim naglaskom na kvalitetu i izvrsnost u cjelokupnoj nautičkoj ponudi.

Ilirija d.d. kao vodeća tvrtka šireg biogradskeg područja poznata je i kao društveno odgovorna kompanija koja godišnje donira u razne humanitarne, kulturne, sportske, zdravstvene, vjerske i obrazovne svrhe do 1% ukupnih prihoda podupirući na ovaj način rad različitih udruga i organizacija, sportskih klubova te odgojnih, obrazovnih i zdravstvenih ustanova. Kao tvrtka dugogodišnje tradicije i iskustva ponose se činjenicom da su u sveukupno poslovanje (hotelijerstvo, nautika i kamping) implementirali najnovije i najviše standarde međunarodne turističke industrije paralelno sa standardima zaštite okoliša, mora i priobalja, kao našeg



najvažnije prirodnog resursa, poštujući istovremeno i principe održivog razvoja (Privremeni godišnji nerevidirani izvještaj o poslovanju Ilirije d.d.).

### **3.2. Ponuda rada u Iliriji d. d.**

Ilirija d.d. kao jedna od vodećih turističkih tvrtki na Jadranskoj obali ima vrlo široku i raznoliku ponudu rada. Radna snaga diljem Hrvatske šalje svoje molbe za posao u nadi da će se molbe zaprimiti i da će dobiti posao u firmi. Ilirija d.d. se već godinama prikazuje kao vrlo profesionalno poduzeće uz nadprosječne uvjete za radom i to joj se rezultira visokom stopom popularnosti kod radne snage diljem Hrvatske.

Velika je razlika između broja zaposlenih za vrijeme zimskog perioda i za vrijeme ljetnog perioda godine. Sredinom veljače svake godine se zaprimaju molbe za posao za period ljetne sezone. Tijekom tog vremena Iliriji d.d. je potreban veći broj zaposlenih nego tijekom zimskog perioda godine, jer je Ilirija d.d. poduzeće sezonskog karaktera, iako se ulažu veliki dodatni napori kako bi se sezona produžila i na ostatak godine. Osim kongresnog turizma, veliki napori se ulažu i u sportski turizam, pa se i u tom smjeru proširuje sezona.

Tijekom ljetnog perioda najviše zaposlenih ima u sektoru hrane i pića (konobari, kuhari), nešto manje u sektoru smještaja (sobarice, čistačice), a najmanje u administrativnom sektoru (recepcija). Dok je za vrijeme zimskog perioda najviše zaposlenih u administrativnom sektoru i tehničkom osoblju, a nešto manje u ugostiteljskom sektoru.

### **3.3. Problemi vezani uz ponudu rada u Iliriji d.d.**

Svako poduzeće, pa tako i Ilirija d.d., se tijekom svog poslovanja često susreće s raznim problemima kad je u pitanju radna snaga. Radna snaga je jedan od najvažnijih resursa Ilirije d.d. i baš zbog tog razloga taj problem je shvaćen vrlo ozbiljno. Radnici su ti koji se prvi susreću sa gostima, te je njihovo ponašanje prema gostu temelj gostove percepcije o cijeloj tvrtki.

Od radne snage zaposlene u Iliriji d.d. se očekuje da će svoj posao obavljati uljudno i profesionalno, bez obzira u kojem sektoru se nalazili, jesu li u izravnom kontaktu s gostima ili ne.

### **3.4. Planiranje kadrova u Iliriji d.d.**

Početak kalendarske godine je vrijeme kada se prikupljaju molbe i životopisi potencijalne radne snage. Svaka molba se pregleda od strane kadrovske službe, a zatim i od voditelja objekta tj. rukovoditelja sektora. Prednost pri zapošljavanju svakako imaju sezonci koji se već dugi niz godina vraćaju. Oni tijekom veljače putem „pisma namjere“ prilažu svoju molbu. Ukoliko je zaprimljen manji broj molbi od strane stalnih sezonaca, pristupa se javnom natječaju putem Zavoda za zapošljavanje. Ponekad se nažalost zna dogoditi da podaci koji su napisani u molbi nisu točni ili nisu realni, međutim takvi slučajevi se rješavaju kroz posao. Još jedan od problema jest prekvalifikacija radne snage. Postoje slučajevi kad znanja i vještine potencijalnih zaposlenika stečenih školovanjem ne zadovoljavaju potrebe radnog mjesta te je potrebna prekvalifikacija. Ti slučajevi se događaju kad radnici ne mogu pronaći posao u svojoj struci. U današnje vrijeme, takvi slučajevi su sve češći.

Nadređeni u Iliriji d.d. tvrde da prekvalifikacija nije najveći problem, već samo ponašanje radne snage. Ponekad radnik ima sva potrebna znanja i vještine, no ne ponaša se kulturno prema gostima. Nadređeni tvrde da oni taj problem ne mogu riješiti dok sam radnik ne odluči poduzeti nešto u vezi problema. Tvrde da ne postoji tečaj koji može nadoknaditi potrebno ponašanje i kulturu koja nije stečena u vlastitom domu.

### **3.5. Suzbijanje problema vezanih uz ponudu rada u Iliriji d.d.**

Ilirija d.d. kao vodeća grana turizma na ovim prostorima shvatila je da je problem kvalitetne radne snage veliki problem. Kroz svoje poslovanje shvatila je da je ljudski resurs ključni čimbenik u poslovanju. Imati dovoljan broj djelatnika nije problem nego je problem imati kvalitetnog djelatnika.

Zato ako se neki sezonski djelatnik pokaže kao dobar i marljiv, onda se takav djelatnik pokušava odmah zadržati i za slijedeću sezonu, tj. ima prioritet pri zapošljavanju. Ukoliko se kod takvih djelatnika uoči potreba za dodatnim školovanjem ili doškolovanjem, Ilirija je tvrtka koja puno ulaže u usavršavanje svojih djelatnika.

Može se slobodno reći kako je Ilirija d.d. pristupila problemu radne snage na način da svake godine pošalje svoje djelatnike za stručno usavršavanje. Prvenstveno tu se pojavio problem sa stranim jezicima, pa tako u zimskim periodima u tvrtci se održava nekoliko radionica stranih jezika za niže zahtjevna radna mjesta, kao što su sobarice, čistačice i tehničko osoblje, dok za više zahtjevna radna mjesta djelatnici se upućuju u učilišta na tečajeve.

Drugi problem kojem se pristupilo su segment hrane i pića. Naime, tržište je sve zahtjevnije u tom dijelu i zato svake se godine u zimskom periodu održavaju razna natjecanja po Hrvatskoj, kako bi se izmijenila iskustva i stekla nova, a ujedno kako bi se mogao pratiti trenutni trend. Zadnje dvije godine konobari i kuhari prošli su tečaj osposobljenosti za rad na kompjuteru, kako bi se mogli dodatno educirati kroz ovaj oblik medija.

## 4. DINAMIKA ZAPOŠLJAVANJA I PRIKAZ SEZONSKIH OSCILACIJA

### 4.1. Razlika u broju zaposlenika u sezoni i izvan nje

Ilirija d.d. je poduzeće koja tijekom ljetne sezone zapošljava 440 radnika, dok je tijekom zimskih mjeseci taj broj dosta manji i iznosi oko 180 zaposlenih.

**Tablica 1. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u siječnju 2014. godine**

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji
<b>1 - RUKOVODIOCI</b>						
224 VODITELJ RESTORANA MARINE KORNATI	1	1	0	44	44	44
139 RUKOVODITELJ HIP-A	1	1	0	42	42	42
201 VODITELJ RESTORANA K-P SOLINE	1	1	0	53	53	53
213 VODITELJ BAZENA	1	1	0	59	59	59
221 VODITELJ PRODAJE	2	0	2	37	36	38
223 VODITELJ HORTIKULTURE	1	0	1	43	43	43
94 POMOĆNIK VODITELJA REST.A-C	1	1	0	29	29	29
225 DIPL. PRAVNIK	1	1	0	31	31	31
300 VODITELJ ZDRAVSTVENE KONTROLE	2	0	2	32,5	27	38
302 STRUČNI SURADNIK	1	1	0	49	49	49
303 VODITELJ UREDA DIREKTORA	1	0	1	32	32	32
304 suradnik za istr.tržišta	1	0	1	57	57	57
8 ŠEF SLUŽBE ODRŽAVANJA	1	1	0	62	62	62
60 SAVJETNIK UPRAVE	1	1	0	42	42	42
9 VODITELJ ARSENALA	1	1	0	41	41	41
14 ŠEF KNJIGOVODSTVA	2	1	1	44	35	53
22 Suradnik u Upravi	1	1	0	77	77	77
48 STRUČNI SURADNIK ZA ENERGIJ I INFORM	1	1	0	27	27	27
93 PREDSEDNIK UPRAVE	1	1	0	56	56	56
62 RUKOVODITELJ MARINE KORNATI	1	1	0	59	59	59
63 OPERATIVNI RUKOVODITELJ MARINE	1	1	0	55	55	55
69 RUKOV.ZAP I JUŽ. DIJELA MARINE	1	1	0	32	32	32
78 TEH. RUKOVODITELJ K-P SOLINE	2	2	0	60	59	61
81 VOD. PRODAJE&MARKETINGA MARINE	1	0	1	38	38	38
<b>UKUPNO:</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>9</b>			
<b>2 - MARKETING I PRODAJA</b>						
220 VODITELJ MARKETINGA	2	0	2	35,5	35	36
79 VODITELJ JAVNIH DOGAĐANJA	1	0	1	29	29	29
126 TAJNICA DIREKTORA	1	0	1	54	54	54
25 GRAFIČAR,WEB DIZAJNER, FOTOGRAF I ;	1	1	0	35	35	35
16 REFERENT PRODAJE	3	0	3	35	33	36
74 DJEL. INFO KULTUREE I USLUGA	1	0	1	28	28	28
<b>UKUPNO:</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>			
<b>3 - RAČUNOVODSTVO</b>						
88 REFERENT PRODAJE I	2	0	2	41,5	32	51
218 FIN.KNJIG.REF.ZA OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	32	32	32
217 FIN.KNJIG.REFERENT I ANALITIČA	1	0	1	34	34	34
113 KNJ.FIN.REFERENT I	1	0	1	44	44	44
86 KNJIG.FIN.REF. GASTRO	1	0	1	62	62	62
18 SKLADIŠTAR	1	0	1	53	53	53
11 REF. ZA OKP I OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	43	43	43
87 KNJIG.FIN.REFERENT	4	0	4	42,25	29	59
<b>UKUPNO:</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>12</b>			

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmladi	Najstariji
<b>4 - RECEPCIJA</b>						
110 RECEPCIONER 2	7	2	5	27,71	22	33
205 NOĆNI RECEPCIONER	2	2	0	49,5	39	60
104 ŠEF RECEPCIJE SEZONAC	1	0	1	39	39	39
108 RECEPCIONER 1	8	4	4	37,38	27	56
39 ŠEF RECEPCIJE	2	1	1	46	38	54
<b>UKUPNO:</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>11</b>			

<b>5 - RESTORAN</b>						
101 KONOBAR 2	1	0	1	25	25	25
100 KONOBAR 1	16	10	6	39,94	26	59
59 VODITELJ LAVANDA BARA	1	1	0	33	33	33
75 KOKTEL MAJSTOR	4	3	1	36,5	30	47
47 ŠEF SALE	3	0	3	54,67	51	58
<b>UKUPNO:</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>11</b>			

<b>6 - KUHINJA</b>						
53 ŠEF KUHINJE	6	4	2	42,83	31	61
54 KUHAR SMJENE	3	2	1	40,33	35	50
56 SLASTIČAR	1	0	1	41	41	41
96 KUHAR 2	2	0	2	37	36	38
102 ŠEF KUHINJE-SEZONAC	1	0	1	50	50	50
131 KUHAR 1	3	0	3	45,33	36	54
<b>UKUPNO:</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>			

<b>7 - DOMAČINSTVO</b>						
206 GLAVNA PRALJA	1	0	1	59	59	59
136 DOMAČICA U MARINI	2	0	2	41,5	39	44
222 ČISTAČICA A.C.-BAZEN	2	0	2	32	29	35
41 DOMAČICA K-P SOLINE	1	0	1	65	65	65
95 ČISTAČICA-hotel,marina	5	0	5	55	47	62
45 HOTELSKA DOMAČICA	4	0	4	54,25	43	64
33 PRALJA	1	0	1	55	55	55
<b>UKUPNO:</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>16</b>			

<b>8 - WELLNESS &amp; BEAUTY</b>						
148 FRIZER	1	0	1	35	35	35
308 FIZIOTERAPEUT 2	1	0	1	32	32	32
<b>UKUPNO:</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>			

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmladi	Najstariji
<b>9 - TEHNIČKA SLUŽBA</b>						
119 STOLAR 1	1	1	0	38	38	38
137 RADNIK NA RADNOM STROJU	1	1	0	29	29	29
203 ELEKTRIČAR 1	2	2	0	54	52	56
117 RADNIK ODRŽAVANJA K-P SOLINE	4	4	0	54,25	50	58
210 VOZAČ MINI BUSA	1	1	0	58	58	58
211 ELEKTRIČAR 2	1	1	0	38	38	38
212 ELEKTRIČAR 3	1	1	0	39	39	39
305 VODOINSTALATER 2	1	1	0	31	31	31
28 KOTLOVNIČAR	1	1	0	58	58	58
30 VRTLAR	4	1	3	43,5	36	50
29 PITUR	1	1	0	64	64	64
27 VODOINSTALATER 1	2	2	0	47	38	56
24 ČUVAR	1	1	0	60	60	60
23 TEHNIČAR U ARSENALU	1	1	0	36	36	36
12 REFERENT PROT.ZAŠTITE	1	1	0	61	61	61
84 KUĆNI MAJSTOR - ZIDAR	1	1	0	65	65	65
<b>UKUPNO:</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>3</b>			
<b>10 - MARINA-SERVIS</b>						
208 VOD.LUČ.SMJ.-SERVIS	1	1	0	52	52	52
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
<b>11 - MARINA-MORNARI</b>						
99 VOD.LUČ.SMJ.2	13	12	1	33,77	21	58
140 RADNIK NA PORTI	1	1	0	56	56	56
61 Upravitelj stroja na brodu	1	1	0	34	34	34
98 VOD.LUČ.SMJ.1	4	4	0	34,25	26	52
<b>UKUPNO:</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>1</b>			
<b>12 - MARINA-DIZALIČARI</b>						
207 VOD.LUČ.SMJ.1 -RADNI STROJEVI	7	7	0	38	27	55
<b>UKUPNO:</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>			
<b>14 - NABAVA</b>						
20 VOZAČ	2	2	0	47	35	59
105 VOZAČ DOSTAVLJAČ SEZONAC II	1	1	0	22	22	22
204 VODITELJ SL. NABAVE	1	1	0	51	51	51
<b>UKUPNO:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>			
<b>17 - PRIPRAVNIK</b>						
111 PRIPRAVNIK-VODITELJ HORTIKULTURE	1	0	1	29	29	29
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>			
<b>SVEUKUPNO:</b>	<b>184</b>	<b>100</b>	<b>84</b>			

Izvor: Ilirija d. d.

U tablici 1. prikazan je broj radnika po radnim mjestima 31 siječnja 2014.godine. Zaposleno je 184 radnika, 100 muškaraca i 84 žene. Radna mjesta su raspoređena na 17 sektora.

Tijekom ljetne sezone broj zaposlenika se znatno povećava pogotvo u sektorima domaćinstva i recepcije.

**Tablica 2. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u srpnju 2014. godine**

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji
<b>1 - RUKOVODIOCI</b>						
223 VODITELJ HORTIKULTURE	1	0	1	44	44	44
139 RUKOVODITELJ HIP-A	1	1	0	43	43	43
201 VODITELJ RESTORANA K-P SOLINE	2	2	0	41,5	30	53
213 VODITELJ BAZENA	1	1	0	60	60	60
214 VODITELJ. TURIST. AGENCIJE	1	1	0	56	56	56
221 VODITELJ PRODAJE	2	0	2	37	36	38
93 PREDSEDNIK UPRAVE	1	1	0	56	56	56
224 VODITELJ RESTORANA MARINE KORNATI	1	1	0	44	44	44
225 DIPL. PRAVNIK	1	1	0	32	32	32
300 VODITELJ ZDRAVSTVENE KONTROLE	2	0	2	33	27	39
302 STRUČNI SURADNIK	1	1	0	49	49	49
303 VODITELJ UREDA DIREKTORA	1	0	1	32	32	32
304 suradnik za istr.tržišta	1	0	1	58	58	58
8 ŠEF SLUŽBE ODRŽAVANJA	1	1	0	62	62	62
48 STRUČNI SURADNIK ZA ENERGIJ I INFORM	1	1	0	28	28	28
9 VODITELJ ARSENALA	1	1	0	41	41	41
14 ŠEF KNJIGOVODSTVA	2	1	1	44,5	36	53
22 Suradnik u Upravi	1	1	0	77	77	77
36 VODITELJ HOTELSKIH OPERACIJA	1	1	0	31	31	31
43 Stručni suradnik u hortikulturi	1	0	1	30	30	30
81 VOD. PRODAJE&MARKETINGA MARINE	1	0	1	39	39	39
60 SAVJETNIK UPRAVE	1	1	0	43	43	43
62 RUKOVODITELJ MARINE KORNATI	1	1	0	60	60	60
63 OPERATIVNI RUKOVODITELJ MARINE	1	1	0	56	56	56
69 RUKOV.ZAP I JUŽ. DIJELA MARINE	1	1	0	32	32	32
78 TEH. RUKOVODITELJ K-P SOLINE	2	2	0	60	59	61
<b>UKUPNO:</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>10</b>			
<b>2 - MARKETING I PRODAJA</b>						
126 TAJNICA DIREKTORA	1	0	1	55	55	55
79 VODITELJ JAVNIH DOGAĐANJA	1	0	1	30	30	30
220 VODITELJ MARKETINGA	2	0	2	36	35	37
25 GRAFIČAR,WEB DIZAJNER, FOTOGRAF I :	1	1	0	35	35	35
16 REFERENT PRODAJE	3	0	3	35	33	36
74 DJEL. INFO KULTUREE I USLUGA	1	0	1	29	29	29
<b>UKUPNO:</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>			
<b>3 - RAČUNOVODSTVO</b>						
88 REFERENT PRODAJE I	2	0	2	42	33	51
217 FIN.KNJIG.REFERENT I ANALITIČA	1	0	1	34	34	34
113 KNJ.FIN.REFERENT I	1	0	1	44	44	44
218 FIN.KNJIG.REF.ZA OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	33	33	33
86 KNJIG.FIN.REF. GASTRO	1	0	1	63	63	63
18 SKLADIŠTAR	1	0	1	54	54	54
11 REF. ZA OKP I OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	44	44	44
87 KNJIG.FIN.REFERENT	4	0	4	42,75	29	60
<b>UKUPNO:</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>12</b>			

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji
<b>4 - RECEPCIJA</b>						
108 RECEPTIONER 1	11	3	8	36,64	22	56
205 NOĆNI RECEPTIONER	4	4	0	51,25	39	61
110 RECEPTIONER 2	17	2	15	87,35	48	1053
39 ŠEF RECEPCIJE	4	1	3	40	28	54
104 ŠEF RECEPCIJE SEZONAC	1	0	1	35	35	35
38 RECEPTIONER - REFERENT PRODAJE	1	1	0	32	32	32
35 BOOKER	1	0	1	33	33	33
<b>UKUPNO:</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>28</b>			

<b>5 - RESTORAN</b>						
307 KONOBAR 3	11	5	6	19,36	18	22
101 KONOBAR 2	18	7	11	24,33	18	57
75 KOKTEL MAJSTOR	7	6	1	34,86	25	47
100 KONOBAR 1	37	22	15	38,11	21	60
59 VODITELJ LAVANDA BARA	1	1	0	33	33	33
47 ŠEF SALE	3	0	3	55,33	51	59
37 KOKTEL MAJSTOR - KONOBAR	2	1	1	31,5	30	33
64 SERVIRKA	4	2	2	23,5	18	34
<b>UKUPNO:</b>	<b>83</b>	<b>44</b>	<b>39</b>			

<b>6 - KUHINJA</b>						
58 KUHINJSKA RADNICA	27	3	24	72,63	19	1039
131 KU HAR 1	12	3	9	40,58	22	57
103 KU HAR 3	8	1	7	30,88	23	39
96 KU HAR 2	15	5	10	101,8	19	1033
54 KU HAR SMJENE	7	3	4	42,29	35	53
56 SLASTIČAR	1	0	1	42	42	42
55 KU HAR POMOĆNI	7	0	7	37,14	18	51
53 ŠEF KUHINJE	7	3	4	42	32	53
26 PIC MAJSTOR	2	0	2	21	20	22
<b>UKUPNO:</b>	<b>86</b>	<b>18</b>	<b>68</b>			

<b>7 - DOMAČINSTVO</b>						
136 DOMAĆICA U MARINI	2	0	2	42,5	40	45
206 GLAVNA PRALJA	1	0	1	60	60	60
95 ČISTAČICA-hotel,marina	17	0	17	110,06	43	1036
222 ČISTAČICA A.C.-BAZEN	30	0	30	35,3	19	55
33 PRALJA	15	0	15	42,33	23	63
46 SOBARICA	28	0	28	40,89	24	57
45 HOTELSKA DOMAĆICA	4	0	4	55	44	65
41 DOMAĆICA K-P SOLINE	1	0	1	32	32	32
<b>UKUPNO:</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>98</b>			

<b>8 - WELLNESS &amp; BEAUTY</b>						
32 Spasioc na bazenu	2	1	1	25,5	20	31
148 FRIZER	3	0	3	30,33	22	35
202 PEDIKER	1	0	1	32	32	32
306 KOZMETIČAR	1	0	1	31	31	31
308 FIZIOTERAPEUT 2	3	0	3	26,67	21	33
<b>UKUPNO:</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>9</b>			



Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji
<b>9 - TEHNIČKA SLUŽBA</b>						
137 RADNIK NA RADNOM STROJU	1	1	0	30	30	30
203 ELEKTRIČAR 1	2	2	0	54	52	56
119 STOLAR 1	1	1	0	39	39	39
117 RADNIK ODRŽAVANJA K-P SOLINE	4	4	0	54,25	50	58
210 VOZAČ MINI BUSA	1	1	0	59	59	59
211 ELEKTRIČAR 2	2	2	0	39	39	39
305 VODOINSTALATER 2	2	2	0	30,5	29	32
23 TEHNIČAR U ARSENALU	1	1	0	36	36	36
27 VODOINSTALATER 1	2	2	0	48	39	57
12 REFERENT PROT.ZAŠTITE	1	1	0	61	61	61
24 ČUVAR	1	1	0	60	60	60
106 Radnik na održavanju tenis ter	1	1	0	40	40	40
28 KOTLOVNIČAR	1	1	0	59	59	59
30 VRTLAR	6	2	4	43,33	36	50
84 KUĆNI MAJSTOR - ZIDAR	1	1	0	66	66	66
<b>UKUPNO:</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>4</b>			
<b>10 - MARINA-SERVIS</b>						
208 VOD.LUČ.SMJ.-SERVIS	1	1	0	53	53	53
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
<b>11 - MARINA-MORNARI</b>						
140 RADNIK NA PORTI	1	1	0	56	56	56
99 VOD.LUČ.SMJ.2	18	16	2	30,17	18	59
98 VOD.LUČ.SMJ.1	3	3	0	43,67	29	53
42 Kormilar na brodu	1	1	0	32	32	32
61 Upravitelj stroja na brodu	1	1	0	35	35	35
40 Zapovjednik broda- kapetan	1	1	0	26	26	26
31 MORNAR NA BRODU	1	1	0	22	22	22
<b>UKUPNO:</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>2</b>			
<b>12 - MARINA-DIZALIČARI</b>						
207 VOD.LUČ.SMJ.1 -RADNI STROJEVI	7	7	0	38,71	28	56
<b>UKUPNO:</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>			
<b>13 - PARKIRALIŠTE</b>						
19 RADNIK NA PLAŽI	3	2	1	37,33	35	40
<b>UKUPNO:</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>14 - NABAVA</b>						
20 VOZAČ	2	2	0	47	35	59
105 VOZAČ DOSTAVLJAČ SEZONAC II	1	1	0	23	23	23
204 VODITELJ SL. NABAVE	1	1	0	52	52	52
<b>UKUPNO:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>			
<b>15 - PRODAVAČ</b>						
215 PRODAVAČ SLADOLEDA	4	0	4	20,25	18	23
<b>UKUPNO:</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>			
<b>SVEUKUPNO:</b>	<b>440</b>	<b>157</b>	<b>283</b>			

Izvor: Ilirija d.d.

U tablici 2. prikazan je broj radnika po radnim mjestima 31. srpnja 2014.godine. Sveukupno je zaposleno 440 radnika, od toga je 157 žena i 283 muškarca. Muškarci dominiraju na radnim mjestima kao što su tehnička služba i mornari a žene na radnim mjestima u domaćinstvu.

#### 4.2. Usporedba broja zaposlenika kroz siječanj i srpanj u 2014.godini

Ilirija d.d. je poduzeće koje se bavi hotelijerstvom kao jednom od svojih osnovnih djelatnosti tijekom ljetnje sezone najviše zapošljava upravo u tom segmentu. Recepcioneri, čistačice, sobarice i kuhinjski radnici se tijekom ljetnih mjeseci gotovo utrostručuju.

**Tablica 3. Prikaz povećanja broja zaposlenih tijekom ljetne sezone u 2014. godini**

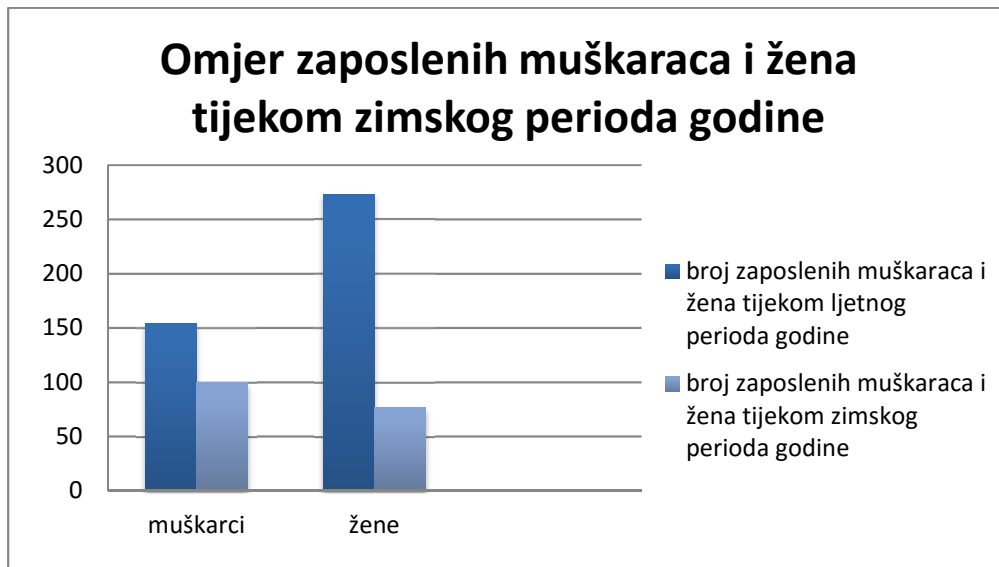
	siječanj	svibanj	postotna promjena
<b>Rukovoditelj</b>	28	31	9,68%
<b>Marketing i prodaja</b>	9	9	0%
<b>Računovodstvo</b>	12	12	0%
<b>Recepcija</b>	20	39	48,72%
<b>Restoran</b>	25	73	68,88%
<b>Kuhinja</b>	16	86	81,39%
<b>Domaćinstvo</b>	16	98	83,67%
<b>Wellnes &amp; Beauty</b>	2	10	80%
<b>Tehnička služba</b>	24	27	11,12%
<b>Marina – servis</b>	1	1	0%
<b>Marina - mornari</b>	19	36	26,92%
<b>Dizaličari</b>	7	7	0%
<b>Nabava</b>	4	4	0%
<b>Prodavač</b>	/	4	/
<b>Pripravnik</b>	1	/	/

Izvor: Ilirija d.d.

Tablica 3. pokazuje povećanje broja zaposlenih tijekom ljetne sezone u postotcima. Najveće oscilacije su na radnim mjestima u restoranu, kuhinji i domaćinstvu gdje se broj zaposlenika povećava i do 80%.

Kako postoje oscilacije u zapošljavanju tijekom sezone i izvan nje, tako postoji razlika u zapošljavanju muškaraca i žena.

**Grafikon 1. Omjer zaposlenih muškaraca i žena tijekom zimskog perioda godine**



Izvor: Ilirija d. d.

Grafikon 1. pokazuje omjer zaposlenih muškaraca i žena tijekom ljetnog i zimskog perioda godina. Tijekom ljetnog perioda broj žena je skoro pa udvostručen naspram muškaraca dok za vrijeme zimskog perioda muškaraca je više zbog smanjena broja radnika na mjestima na kojima prevladavaju žene ( sobarice, čistačice, itd.).

#### 4.3. Broj zaposlenih po radnim mjestima u lipnju 2014. i 2016. godine

Prioritet pri sezonskom zapošljavanju uvijek imaju osobe koje su već radile u Iliriji d.d. i koje su se pokazale kao sposobne za posao na kojem se trenutno nalaze.

**Tablica 4. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u lipnju 2014. godine**

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji
<b>1 - RUKOVODIOCI</b>						
224 VODITELJ RESTORANA MARINE KORNATI	1	1	0	44	44	44
201 VODITELJ RESTORANA K-P SOLINE	2	2	0	41,5	30	53
213 VODITELJ BAZENA	1	1	0	60	60	60
214 VODITELJ. TURIST. AGENCIJE	1	1	0	56	56	56
221 VODITELJ PRODAJE	2	0	2	37	36	38
223 VODITELJ HORTIKULTURE	1	0	1	44	44	44
139 RUKOVODITELJ HIP-A	1	1	0	43	43	43
225 DIPL. PRAVNIK	1	1	0	32	32	32
300 VODITELJ ZDRAVSTVENE KONTROLE	2	0	2	33	27	39
302 STRUČNI SURADNIK	1	1	0	49	49	49
303 VODITELJ UREDA DIREKTORA	1	0	1	32	32	32
304 suradnik za istr.tržišta	1	0	1	58	58	58
8 ŠEF SLUŽBE ODRŽAVANJA	1	1	0	62	62	62
60 SAVJETNIK UPRAVE	1	1	0	43	43	43
9 VODITELJ ARSENALA	1	1	0	41	41	41
14 ŠEF KNJIGOVODSTVA	2	1	1	44,5	36	53
22 Suradnik u Upravi	1	1	0	77	77	77
36 VODITELJ HOTELSKIH OPERACIJA	1	1	0	31	31	31
48 STRUČNI SURADNIK ZA ENERGIJ I INFORM	1	1	0	28	28	28
93 PREDsjedNIK UPRAVE	1	1	0	56	56	56
62 RUKOVODITELJ MARINE KORNATI	1	1	0	59	59	59
63 OPERATIVNI RUKOVODITELJ MARINE	1	1	0	56	56	56
69 RUKOV.ZAP I JUŽ. DIJELA MARINE	1	1	0	32	32	32
78 TEH. RUKOVODITELJ K-P SOLINE	2	2	0	60	59	61
81 VOD. PRODAJE&MARKETINGA MARINE	1	0	1	39	39	39
<b>UKUPNO:</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>9</b>			
<b>2 - MARKETING I PRODAJA</b>						
220 VODITELJ MARKETINGA	2	0	2	36	35	37
79 VODITELJ JAVNIH DOGAĐANJA	1	0	1	29	29	29
126 TAJNICA DIREKTORA	1	0	1	55	55	55
25 GRAFIČAR,WEB DIZAJNER, FOTOGRAF I :	1	1	0	35	35	35
16 REFERENT PRODAJE	3	0	3	35	33	36
74 DJEL. INFO KULTUREE I USLUGA	1	0	1	28	28	28
<b>UKUPNO:</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>			
<b>3 - RAČUNOVODSTVO</b>						
88 REFERENT PRODAJE I	2	0	2	42	33	51
218 FIN.KNJIG.REF.ZA OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	33	33	33
113 KNJ.FIN.REFERENT I	1	0	1	44	44	44
217 FIN.KNJIG.REFERENT I ANALITIČA	1	0	1	34	34	34
86 KNJIG.FIN.REF. GASTRO	1	0	1	63	63	63
18 SKLADIŠTAR	1	0	1	54	54	54
11 REF. ZA OKP I OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	43	43	43
87 KNJIG.FIN.REFERENT	4	0	4	42,75	29	60
<b>UKUPNO:</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>12</b>			

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti			
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji	
<b>4 - RECEPCIJA</b>							
108	RECEPCIONER 1	10	3	7	38,1	26	56
205	NOĆNI RECEPCIONER	4	4	0	51,25	39	61
110	RECEPCIONER 2	15	1	14	97,2	21	1053
38	RECEPCIONER - REFERENT PRODAJE	1	1	0	32	32	32
104	ŠEF RECEPCIJE SEZONAC	1	0	1	35	35	35
39	ŠEF RECEPCIJE	4	1	3	40	28	54
35	BOOKER	1	0	1	33	33	33
<b>UKUPNO:</b>		<b>36</b>	<b>10</b>	<b>26</b>			

<b>5 - RESTORAN</b>							
100	KONOBAR 1	37	22	15	38,03	21	60
75	KOKTEL MAJSTOR	7	6	1	34,57	25	47
307	KONOBAR 3	9	5	4	19,56	18	22
101	KONOBAR 2	13	6	7	25,69	18	57
59	VODITELJ LAVANDA BARA	1	1	0	33	33	33
47	ŠEF SALE	3	0	3	55,33	51	59
37	KOKTEL MAJSTOR - KONOBAR	2	1	1	31,5	30	33
64	SERVIRKA	4	2	2	23,5	18	34
<b>UKUPNO:</b>		<b>76</b>	<b>43</b>	<b>33</b>			

<b>6 - KUHINJA</b>							
56	SLASTIČAR	1	0	1	42	42	42
103	KUHAR 3	8	1	7	30,75	23	39
96	KUHAR 2	14	4	10	106,57	19	1033
58	KUHINJSKA RADNICA	30	4	26	69,8	19	1038
131	KUHAR 1	14	2	12	42,29	22	57
55	KUHAR POMOĆNI	5	0	5	38	18	49
54	KUHAR SMJENE	5	3	2	42,6	35	53
53	ŠEF KUHINJE	6	3	3	41,33	32	53
26	PIC MAJSTOR	2	0	2	21	20	22
<b>UKUPNO:</b>		<b>85</b>	<b>17</b>	<b>68</b>			

<b>7 - DOMAČINSTVO</b>							
222	ČISTAČICA A.C.-BAZEN	24	0	24	36,17	19	55
206	GLAVNA PRALJA	1	0	1	60	60	60
136	DOMAČICA U MARINI	2	0	2	42,5	40	45
95	ČISTAČICA-hotel, marina	16	0	16	114,25	45	1036
46	SOBARICA	28	0	28	41	24	57
45	HOTELSKA DOMAČICA	4	0	4	55	44	65
41	DOMAČICA K-P SOLINE	1	0	1	32	32	32
33	PRALJA	13	0	13	42	22	63
<b>UKUPNO:</b>		<b>89</b>	<b>0</b>	<b>89</b>			

<b>8 - WELLNESS &amp; BEAUTY</b>							
148	FRIZER	3	0	3	30,33	22	35
202	PEDIKER	1	0	1	31	31	31
306	KOZMETIČAR	1	0	1	31	31	31
308	FIZIOTERAPEUT 2	3	0	3	26,67	21	33
<b>UKUPNO:</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>			

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji
<b>9 - TEHNIČKA SLUŽBA</b>						
137 RADNIK NA RADNOM STROJU	1	1	0	30	30	30
203 ELEKTRIČAR 1	2	2	0	54	52	56
119 STOLAR 1	1	1	0	39	39	39
117 RADNIK ODRŽAVANJA K-P SOLINE	4	4	0	54,25	50	58
106 Radnik na održavanju tenis ter	1	1	0	40	40	40
210 VOZAČ MINI BUSA	1	1	0	58	58	58
211 ELEKTRIČAR 2	2	2	0	39	39	39
305 VODOINSTALATER 2	2	2	0	30,5	29	32
24 ČUVAR	1	1	0	60	60	60
27 VODOINSTALATER 1	2	2	0	48	39	57
12 REFERENT PROT.ZAŠTITE	1	1	0	61	61	61
23 TEHNIČAR U ARSENALU	1	1	0	36	36	36
84 KUĆNI MAJSTOR - ZIDAR	1	1	0	66	66	66
28 KOTLOVNIČAR	1	1	0	59	59	59
29 PITUR	1	1	0	65	65	65
30 VRTLAR	6	2	4	43,33	36	50
<b>UKUPNO:</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>4</b>			
<b>10 - MARINA-SERVIS</b>						
208 VOD.LUČ.SMJ.-SERVIS	1	1	0	53	53	53
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
<b>11 - MARINA-MORNARI</b>						
140 RADNIK NA PORTI	1	1	0	56	56	56
99 VOD.LUČ.SMJ.2	18	16	2	30,11	18	59
98 VOD.LUČ.SMJ.1	3	3	0	43,33	29	53
42 Kormilar na brodu	1	1	0	32	32	32
61 Upravitelj stroja na brodu	1	1	0	34	34	34
40 Zapovjednik broda- kapetan	1	1	0	26	26	26
31 MORNAR NA BRODU	1	1	0	22	22	22
<b>UKUPNO:</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>2</b>			
<b>12 - MARINA-DIZALIČARI</b>						
207 VOD.LUČ.SMJ.1 -RADNI STROJEVI	7	7	0	38,57	28	56
<b>UKUPNO:</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>			
<b>14 - NABAVA</b>						
20 VOZAČ	2	2	0	47	35	59
105 VOZAČ DOSTAVLJAČ SEZONAC II	1	1	0	23	23	23
204 VODITELJ SL. NABAVE	1	1	0	52	52	52
<b>UKUPNO:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>			
<b>15 - PRODAVAČ</b>						
215 PRODAVAČ SLADOLEDA	2	0	2	18	18	18
<b>UKUPNO:</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>			
<b>17 - PRIPRAVNIK</b>						
111 PRIPRAVNIK-VODITELJ HORTIKULTURE	1	0	1	30	30	30
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>			
<b>SVEUKUPNO:</b>	<b>414</b>	<b>152</b>	<b>262</b>			

Izvor: Ilirija d. d.

U lipnju 2014. godine u Iliriji d.d. je zaposleno 414 zaposlenika. Na mjestu rukovoditelja zaposleno je 30 radnika, marketing i prodaja zapošljava 9 radnika, računovodstvo 12, recepcija 36, restoran 36, kuhinja 85, domaćinstvo 89, wellness&beauty 8, tehnička služba 28, marina-servis 1, marina- mornari 26, marina- dizaličari 7, nabava 4, prodavač 2 i 1 pripravnik.

Ako se neki sezonski djelatnik pokaže kao odgovoran i predan takav djelatnik se pokušava odmah zadržati i za sljedeću sezonu. Zbog toga su jako male razlike u broju zaposlenik kroz godine tijekom ljetne sezone.

**Tablica 5. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u lipnju 2016. godine**

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmlađi	Najstariji
<b>1 - RUKOVODIOCI</b>						
223 VODITELJ HORTIKULTURE	1	0	1	46	46	46
201 VODITELJ RESTORANA K-P SOLINE	1	1	0	32	32	32
213 VODITELJ BAZENA	1	1	0	62	62	62
214 VODITELJ. TURIST. AGENCIJE	1	1	0	58	58	58
221 VODITELJ PRODAJE	2	0	2	39	38	40
93 PREDSJEDNIK UPRAVE	1	1	0	58	58	58
225 DIPL. PRAVNIK	1	1	0	34	34	34
300 VODITELJ ZDRAVSTVENE KONTROLE	2	0	2	35	29	41
302 STRUČNI SURADNIK	1	1	0	51	51	51
303 VODITELJ UREDA DIREKTORA	1	0	1	34	34	34
304 suradnik za istr. tržišta	1	0	1	60	60	60
8 ŠEF SLUŽBE ODRŽAVANJA	1	1	0	64	64	64
43 Stručni suradnik u hortikulturi	1	0	1	32	32	32
9 VODITELJ ARSENALA	1	1	0	43	43	43
14 ŠEF KNJIGOVODSTVA	2	1	1	46,5	38	55
22 Suradnik u Upravi	1	1	0	79	79	79
36 VODITELJ HOTELSKIH OPERACIJA	1	1	0	33	33	33
81 VOD. PRODAJE&MARKETINGA MARINE	1	0	1	41	41	41
60 SAVJETNIK UPRAVE	1	1	0	45	45	45
62 RUKOVODITELJ MARINE KORNATI	1	1	0	61	61	61
63 OPERATIVNI RUKOVODITELJ MARINE	1	1	0	58	58	58
69 RUKOV ZAP I JUŽ. DIJELA MARINE	1	1	0	34	34	34
78 TEH. RUKOVODITELJ K-P SOLINE	2	2	0	62	61	63
<b>UKUPNO:</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>10</b>			
<b>2 - MARKETING I PRODAJA</b>						
220 VODITELJ MARKETINGA	2	0	2	38	37	39
126 TAJNICA DIREKTORA	1	0	1	57	57	57
74 DJEL. INFO KULTUREE I USLUGA	1	0	1	30	30	30
79 VODITELJ JAVNIH DOGAĐANJA	1	0	1	31	31	31
16 REFERENT PRODAJE	3	0	3	37	35	38
<b>UKUPNO:</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>			
<b>3 - RAČUNOVODSTVO</b>						
218 FIN KNJIG. REF. ZA OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	35	35	35
217 FIN KNJIG. REFERENT I ANALITIČA	1	0	1	36	36	36
113 KNJ. FIN. REFERENT I	1	0	1	46	46	46
88 REFERENT PRODAJE I	2	0	2	44	35	53
87 KNJIG. FIN. REFERENT	4	0	4	44,75	31	62
18 SKLADIŠTAR	1	0	1	56	56	56
11 REF. ZA OKP I OBRAČUN PLAĆA	1	0	1	45	45	45
<b>UKUPNO:</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>			
<b>4 - RECEPCIJA</b>						
205 NOĆNI RECEPCIONER	4	4	0	48,25	32	63
110 RECEPCIONER 2	4	2	2	25,75	20	32
108 RECEPCIONER 1	17	3	14	37,59	23	58
39 ŠEF RECEPCIJE	4	1	3	42	30	56
38 RECEPCIONER - REFERENT PRODAJE	1	1	0	34	34	34
35 BOOKER	1	0	1	35	35	35
<b>UKUPNO:</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>20</b>			

Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmladi	Najstariji
<b>5 - RESTORAN</b>						
37 KOKTEL MAJSTOR - KONOBAR	2	1	1	33,5	32	35
47 ŠEF SALE	3	0	3	57,33	53	61
59 VODITELJ LAVANDA BARA	1	1	0	35	35	35
75 KOKTEL MAJSTOR	8	7	1	39,63	24	60
100 KONOBAR 1	39	21	18	36,77	21	59
101 KONOBAR 2	10	3	7	22,8	18	35
307 KONOBAR 3	5	1	4	23,2	18	36
<b>UKUPNO:</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>			

<b>6 - KUHINJA</b>						
96 KUHAR 2	10	1	9	34,6	20	46
103 KUHAR 3	7	1	6	32,71	18	51
58 KUHINJSKA RADNICA	27	2	25	36,48	18	57
131 KUHAR 1	7	0	7	43,43	25	58
26 PIC MAJSTOR	2	1	1	18,5	18	19
55 KUHAR POMOĆNI	2	0	2	34,5	27	42
54 KUHAR SMJENE	11	5	6	41,55	24	56
53 ŠEF KUHINJE	6	2	4	45	34	55
56 SLASTIČAR	1	0	1	44	44	44
<b>UKUPNO:</b>	<b>73</b>	<b>12</b>	<b>61</b>			

<b>7 - DOMAČINSTVO</b>						
46 SOBARICA	27	0	27	42,67	21	62
222 ČISTAČICA A.C.-BAZEN	21	0	21	43,29	26	57
136 DOMAČICA U MARINI	2	0	2	44,5	42	47
95 ČISTAČICA-hotel,marina	13	0	13	49,85	29	68
206 GLAVNA PRALJA	1	0	1	62	62	62
44 POMOĆNICA DOMAČICI	1	0	1	36	36	36
41 DOMAČICA K-P SOLINE	1	0	1	34	34	34
33 PRALJA	14	0	14	40,21	21	58
45 HOTELSKA DOMAČICA	3	0	3	53,67	46	60
<b>UKUPNO:</b>	<b>83</b>	<b>0</b>	<b>83</b>			

<b>8 - WELLNESS &amp; BEAUTY</b>						
306 KOZMETIČAR	3	0	3	24,67	19	33
308 FIZIOTERAPEUT 2	1	0	1	23	23	23
148 FRIZER	2	0	2	30,5	24	37
<b>UKUPNO:</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>			

<b>9 - TEHNIČKA SLUŽBA</b>						
305 VODOINSTALATER 2	2	2	0	27	20	34
211 ELEKTRIČAR 2	2	2	0	41	41	41
210 VOZAČ MINI BUSA	1	1	0	60	60	60
203 ELEKTRIČAR 1	2	2	0	56	54	58
119 STOLAR 1	1	1	0	41	41	41
117 RADNIK ODRŽAVANJA K-P SOLINE	5	5	0	48,8	19	60
106 Radnik na održavanju tenis ter	2	1	1	31	20	42
65 RADNIK NA ODRŽAVANJU ČISTOĆE	2	1	1	33,5	26	41
24 ČUVAR	1	1	0	62	62	62
12 REFERENT PROT.ZAŠTITE	1	1	0	63	63	63
23 TEHNIČAR U ARSENALU	1	1	0	34	34	34
84 KUĆNI MAJSTOR - ZIDAR	1	1	0	68	68	68
27 VODOINSTALATER 1	2	2	0	50	41	59
28 KOTLOVNIČAR	1	1	0	61	61	61
30 VRTLAR	6	2	4	45,5	38	52
<b>UKUPNO:</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>6</b>			



Radno mjesto	Broj radnika			Godine starosti		
	Ukupno	Muškarci	Žene	Prosjek	Najmladi	Najstariji
<b>10 - MARINA-SERVIS</b>						
208 VOD.LUČ.SMJ.-SERVIS	1	1	0	55	55	55
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
<b>11 - MARINA-MORNARI</b>						
140 RADNIK NA PORTI	1	1	0	58	58	58
99 VOD.LUČ.SMJ.2	16	14	2	31,81	20	61
98 VOD.LUČ.SMJ.1	3	3	0	45,33	31	55
61 Upravitelj stroja na brodu	1	1	0	28	28	28
40 Zapovjednik broda- kapetan	2	1	1	33,5	28	39
31 MORNAR NA BRODU	1	1	0	24	24	24
<b>UKUPNO:</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>3</b>			
<b>12 - MARINA-DIZALIČARI</b>						
207 VOD.LUČ.SMJ.1 -RADNI STROJEVI	7	7	0	40,57	30	58
<b>UKUPNO:</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>			
<b>13 - PARKIRALIŠTE</b>						
19 RADNIK NA PLAŽI	2	2	0	39	39	39
109 Redar, spasioac na bazenu	1	1	0	20	20	20
<b>UKUPNO:</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>			
<b>14 - NABAVA</b>						
20 VOZAČ	2	2	0	49	37	61
149 vozač-dostavljač	1	1	0	25	25	25
204 VODITELJ SL. NABAVE	1	1	0	54	54	54
<b>UKUPNO:</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>			
<b>15 - PRODAVAČ</b>						
215 PRODAVAČ SLADOLEDA	1	0	1	20	20	20
<b>UKUPNO:</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>			
<b>SVEUKUPNO:</b>	<b>377</b>	<b>134</b>	<b>243</b>			

Izvor: Ilirija d. d.

U lipnju 2016. godine u Iliriji d.d. zaposleno je 377 radnika. Rukovoditelja ima 27, marketing i prodaja zapošljava 8 radnika, računovodstvo 11, recepcija 31, restoran 68, kuhinja 73, domaćinstvo 83, wellnes&beauty 6, tehnička služba 30, marina- servis 1, marina- mornari 24, marina- dizaličari 7, parkiralište 3, nabava 4 i prodavač 1.

#### 4.4. Usporedba broja zaposlenika lipnju 2014. i 2016. godine

Jedan od trajnih ciljeva poduzeća je motiviranost zaposlenika koja se pored materijalnih primanja ostvaruje radom u okruženju koje osigurava njihov profesionalni razvoj i usavršavanje, istovremeno vodeći brigu o njihovim društvenim i socijalnim potrebama uvažavajući njihove osobne i profesionalne posebnosti.

**Tablica 6. Usporedba broja zaposlenika lipnju 2014. i 2016. godine**

	lipanj 2014.	lipanj 2016.	postotna promjena
Sveukupno	414	377	
Rukovoditelj	30	27	10%
Marketing i prodaja	9	8	11,11%
Računovodstvo	12	11	8,33%
Recepcija	36	31	13,89%
Restoran	36	68	47,06%
Kuhinja	85	73	14,12%
Domaćinstvo	85	83	2,54%
Wellnes & Beauty	8	6	25%
Tehnička služba	28	30	6,67%
Marina - mornari	26	24	7,97%
Marina - dizaličari	7	7	/
Prodavači	2	1	50%
Pripravnik	1	/	/
Parkiralište	/	3	/

Izvor: Ilirija d. d.

Tablica 6. Prikazuje usporedbu broja zaposlenika u lipnju tijekom 2014. i 2016. godine. Broj zaposlenih u 2014. godini je iznosio 414 dok je u lipnju iznosio 377 zaposlenih. To nam pokazuje pad od 37 zaposlenika koji se dogodio zbog zatvaranja određenog radnog mjesta i otvaranja drugog za koji je potreban manji broj zaposlenih ili zbog općenitog smanjivanja broja zaposlenika u određenom sektoru.

## 5. ZAKLJUČAK

Kadrovi sa svojim znanjem, vještinama i sposobnošću doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća. Zbog toga poduzeća ulažu svoje napore da se osiguraju potrebnim brojem i strukturom zaposlenika jer njihovo optimalno korištenje povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenjivoj okolini.

Poduzeća trebaju biti svjesna važnosti kvalitetnog pribavljanja kadrova, važnosti ulaganja u njihov razvoj i sve to s ciljem boljeg i uspješnijeg poslovanja.

Ilirija d.d. je tvrtka koja stalno traži i nudi posao kako sezonski tako i stalni. Puno se ulaže napora u formiranju kvalitetne radne snage. Svaki djelatnik svojim trudom i radom se može dokazivati i napredovati. Ukoliko djelatnik izrazi želju za doškolovanjem, a Ilirija d.d. u tome vidi svoju korist. Uprava Ilirije d.d. odobrava financiranje takvog školovanja.

Prioritet pri sezonskom zapošljavanju uvijek imaju osobe koje su već radile u Iliriji d.d. i koje su se pokazale kao vrijedne i marljive. Tako da možemo slobodno reći da osobe koje žele raditi u Iliriji d.d. kad jednom krenu raditi sigurne su dokle god budu svoj posao obavljale kvalitetno i uredno.

U ovim uvjetima recesije kad se broj nezaposlenih u državi povećao, ipak ima mnogih tvrtki koje redovito traže kvalitetne radnike tijekom cijele godine ili samo tijekom jednog perioda godine. Problem je u tome hoće li sam radnik znati ili moći pronaći tu priliku, te je uspjeti zadržati.

Ilirija d.d. je poduzeće koje svoje sezonske zaposlenike zapošljava iz godine u godinu što je prikazano u tablicama te da nisu velike razlike u broju zaposlenih tijekom sezone 2014. i 2016. godine. Kvalitetan, marljiv i pošten radnik je uvijek tražen i za njega će se naći mjesto u firmi.

Za početak, svatko bi se trebao prvo potruditi oko sebe, napraviti od sebe najboljeg mogućeg radnika, steći potrebna znanja, usavršiti vještine i biti siguran da je napravio sve što je u njegovoj mogućnosti. Tvrtka nema, a nije ni imala niti jedan radni spor od postupka privatizacije do danas.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber (1999): Menadžment ljudskih resursa, Golden Marketing, Zagreb
2. Benić, Đ. (2004): Osnove ekonomije 4, Školska knjiga d.d., Zagreb
3. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Daft, R. (1997.): Menagement
5. Privremeni godišnji nerevidirani izvještaj o poslovanju
6. Sherman/Bohlander/Chruden, 1988, Managing human resources

Internetske stranice:

1. Dostupno na: <http://ilirijabiograd.com/>

## POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA U RADU

Slika 1. Koeficijent kvalificiranosti.....	8
Slika 2. Kvalificiranost poslova .....	8
Tablica 1. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u siječnju 2014. godine .....	17
Tablica 2. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u srpnju 2014. godine.....	20
Tablica 3. Prikaz povećanja broja zaposlenih tijekom ljetne sezone u 2014. godini.....	23
Tablica 4. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u lipnju 2014. godine .....	25
Tablica 5. Prikaz broja radnika po radnim mjestima u lipnju 2016. godine .....	28
Tablica 6. Usporedba broja zaposlenika lipnju 2014. i 2016. godine .....	31
Grafikon 1. Omjer zaposlenih muškaraca i žena tijekom zimskog perioda godine.....	24