

# Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Chef&Master

---

**Paraman, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:360680>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću  
Chef&Master**

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Srećko Goić**

**Studentica:**

**Marija Paraman**

**Split, srpanj, 2020.**

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod u temu .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	1
1.1. Ciljevi rada.....	1
1.2. Metode rada .....	3
<b>2. Teorijska osnova upravljanja ljudskim resursima .....</b>	<b>3</b>
2.1. Analiza radnog mjesta .....	5
2.2. Planiranje ljudskih resursa .....	9
2.3. Rekrutiranje .....	11
2.4. Obuka i razvoj kadrova.....	13
2.5. Motivacija.....	14
<b>3. Organizacija i poslovanje poduzeća ( Podaci o poduzeću Chef&amp;Master) .</b>	<b>19</b>
3.1. Osnovni podaci o poduzeću .....	19
3.2. Problemi u organizaciji.....	21
<b>4. Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Chef&amp;Master .....</b>	<b>22</b>
4.1. Opisi radnih mjesta u poduzeću .....	22
4.2. Planiranje potreba za ljudskim resursima.....	27
4.3. Postupak regrutiranja u poduzeću.....	29
4.4. Postupak obuke zaposlenika.....	29
4.5. Načini motivacije zaposlenika .....	31
<b>5. Ocjena stanja i problema, te prijedlozi za rješavanje problema i unaprjeđenje rada.....</b>	<b>34</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>36</b>

<b>LITERATURA.....</b>	<b>37</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>38</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>39</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>40</b>

# **1. Uvod u temu**

## **1.1. Definiranje problema istraživanja**

U ovom završnom radu istražit će se razni problemi iz domene upravljanja ljudskim resursima u poduzeću Chef&Master, odnosno, preciznije u restoranu „Ćiri biri bela.“ Naime, prvi problem leži u tome što su vlasnici ovog poduzeća predvidjeli uvelike manji obujam posla od onoga što zapravo bilo. Bili su fokusirani isključivo na kratki rok. Kao posljedica neodgovarajućeg predviđanja posla i planiranja ljudskih resursa javio se problem manjka zaposlenih te problem propuštanja poslovnih prilika koje bi donijele veću zaradu. Bilo je teško organizirati radno vrijeme i adekvatno rasporediti zaposlenike. Poduzeće je imalo povećane troškove prekovremenog rada, iscrpljene zaposlenike čija je motivacija svakim danom sve više opadala, što je dovelo do povećanog absentizma. Iskusni kuhari i konobari osjećali su pojačan pritisak što je dovelo do slabljenja njihovih radnih performansi. Nakon mjesec dana takvog intenzivnog rada neki zaposlenici su napustili poduzeće, dok su drugi ulazili u češće međusobne konflikte koji se nisu uspjeli razriješiti. Također, planirano je i obavljanje cateringa što zbog prethodno navedenih problema nikada nije ostvareno te škola kuhanja koja se uspjela realizirati samo dva puta. Škola kuhanja se nije nastavila jer je vlasnik morao raditi u kuhinji cijeli dan zbog manjka radnika. Rješenje tog još većeg smanjenja broja zaposlenika vlasnici i menadžeri su vidjeli u zapošljavanju inozemnih radnika iz Bjelorusije. Iako je poduzeće dobilo pojačanje nastao je novi problem – radna viza. Inozemni radnici su jedan mjesec radili ilegalno prije nego što su vlasnici odlučili da im je potrebna viza.

## **1.1 Ciljevi rada**

Ključni cilj ovog rada jest pronaći nedostatke i prijedloge za unaprijeđenje upravljanja ljudskim resursima.

Dakle, glavni nedostatak, iz kojeg su proizašli ostali problemi, a koji se može identificirati iz prethodnog dijela rada jest neadekvatno planiranje potreba za zaposlenicima te nedovoljno predviđanje obujma posla. Budući da je ovo poduzeće relativno mlado ( nastalo 2018. godine), vlasnici nisu očekivali veliki obujam posla.

Nisu imali na čemu temeljiti svoja predviđanja jer su 2018. godine odradili svega dva mjeseca i to kolovoz i rujan. Zbog toga su regrutirali manje zaposlenika nego što je stvarno bilo potrebno. Međutim, u svojim predviđanjima, trebali su uzeti u obzir i enormne brojke turista koji su posjetili grad Split te, uz to, i veliku potražnju. Na taj način mogli bi preciznije odrediti koliko im je zaposlenika potrebno. Zbog nastale situacije, zaposlenici su osjećaji pojačan pritisak da posao izvrše što brže i na vrijeme. Također, radili su prekovremeno što je kod zaposlenika stvorilo veliki umor i frustraciju. To je uzrokovalo i pad motivacije kod zaposlenika.

Moguća rješenja za problem radnog vremena u ovom poduzeću su bila dvokratno radno vrijeme ili zapošljavanje više radnika. U ovoj situaciji dvokratno radno vrijeme možda bi najbolje funkcioniralo. Naime, ne bi svi zaposlenici svakodnevno radili dvokratno jer bi to bilo iscrpljujuće te zaposlenici ne bi imali dovoljno slobodnog vremena što bi im uvelike utjecalo na smanjenje motivacije za rad. Dvokratno radno vrijeme za konobare i šankere funkcioniralo bi na način da dva zaposlenika u jednom tjednu rade dvokratno, odnosno da im radno vrijeme u jutarnjoj smjeni započne u 10 sati a završi u 14 sati, a u popodnevnoj smjeni od 19 sati do 23 sata. Na taj način pokrilo bi se vrijeme kada se stvaraju najveće gužve i nitko ne bi morao raditi prekovremeno. Naravno, svaki tjedan bi se rotirali zaposlenici tako da uvijek netko drugi radi dvokratno.

Sljedeće rješenje jest zapošljavanje više zaposlenika. To bi imalo najbolji utjecaj na kuhinjsko osoblje jer priprema namirnica, kuhanje za goste te na kraju, pospremanje i čišćenje zahtjeva prisustvu više zaposlenika tijekom cijele smjene. Kuhinja bi u svakoj smjeni mogla primiti 1 do 2 nova zaposlenika jer je dovoljno velika pa zaposlenici ne bi smetali jedan drugome.

Radno vrijeme zaposlenika nije jedino što se u ovom poduzeću treba poboljšati. Tu je također i potreba za poboljšanjem motivacije zaposlenika, odnosno uvođenje konkretnih tehnika za poboljšanje motivacije. Tehnike mogu biti financijske i nefinancijske.

Kao financijska tehnika, može se uvesti dodatak ( nagrada) na plaću za ostvarenu pozitivnu recenziju na društvenim mrežama ( Tripadvisor).

Na toj aplikaciji, ovaj restoran je zauzeo prvo mjesto s mnogo pozitivnih recenzija gdje se nije spominjala samo hrana, već i kvalitetno osoblje. Međutim, zaposlenici za takva postignuća nisu bili nagrađivani ni nematerijalno ni materijalno.

Nematerijalna tehnika poboljšanja motivacije zaposlenika mogla bi biti rotacija posla. Primjerice, svaki zaposlenik u kuhinji uvijek je radio iste poslove. Možda bi njihova motivacija bila veća da im se omogućilo da se svako neko vrijeme mijenjaju za poslove. Rotacija bi se mogla primijeniti i kod konobara i šankera, odnosno nekad staviti u šank i obratno. To bi razbilo rutinu i repetitivnost posla. Također, to bi moglo imati i pozitivan utjecaj na poduzeće jer u slučaju nemogućnosti jednog radnika da dođe na posao, drugi bi ga mogao bez problema zamijeniti.

## **1.2 Metode rada**

Ovaj rad će se temeljiti prvenstveno na proučavanju situacije te vlastitog iskustva. Također, kako bi informacije bile što preciznije i objektivnije proveden je intervju koji je uključivao sve zaposlenike koji su radili od lipnja do rujna 2018. godine. Zaposlenike se ispitalo o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu, poslovima koje su obavljali na tim radnim mjestima, motivaciji za rad te što su identificirali kao nedostatak ovog poduzeća.

## **2. Teorijska osnova upravljanja ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima jest disciplina koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, od planiranja potreba za njima, njihovog pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, do njihove zaštite i unapređivanja.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Skripta - Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. dr. sc. Danica Bakotić – Menadžment ljudskih resursa

To je proces koji se sastoji od aktivnosti potrebnih za pribavljanje potrebnih zaposlenika i osiguravanje njihovih visokih radnih performansi.

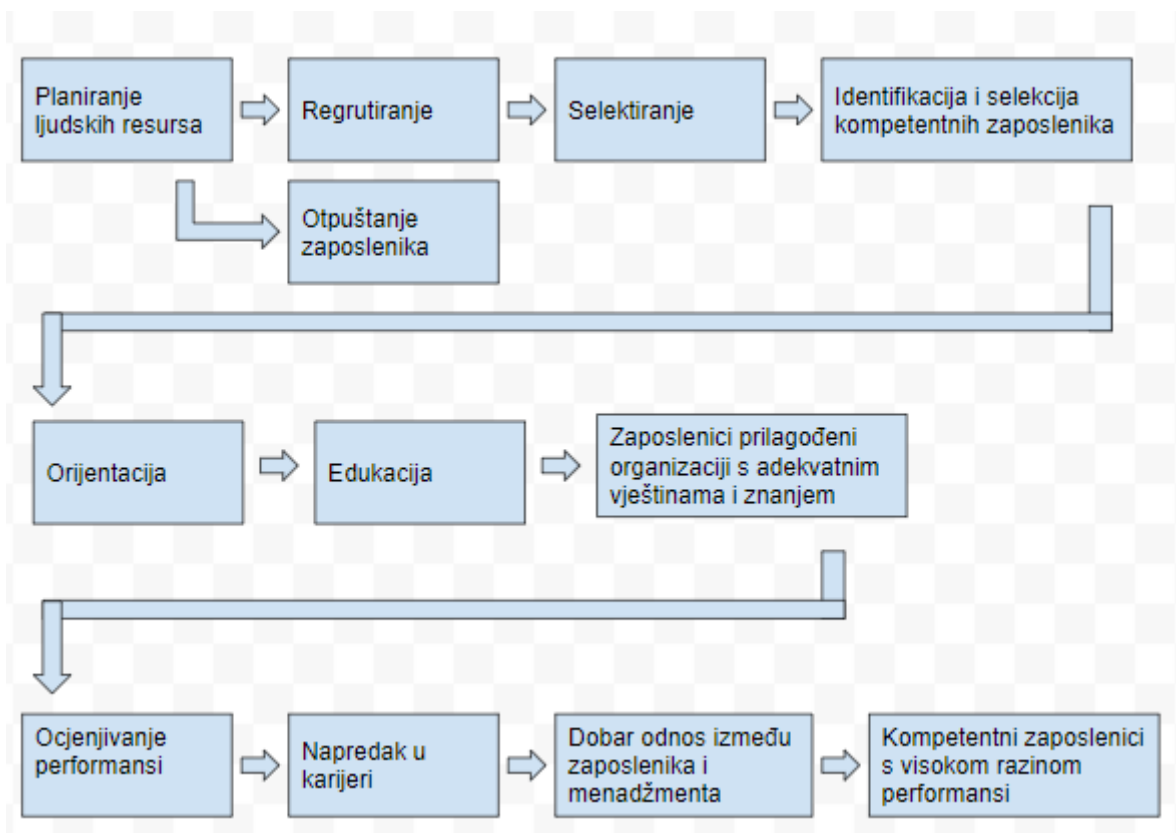
Proces upravljanja ljudskim resursima uključuje devet aktivnosti ili koraka, koji će, ako se pravilo izvode, osigurati organizaciji adekvatan broj zaposlenika s visokim performansama koji će pozitivno utjecati na poslovanje na dugi rok.

Prvu aktivnost u tom procesu predstavlja planiranje ljudskih resursa koje se očituje kroz regrutiranje i reduciranje zaposlenika te selekciju kompetentnih zaposlenika. Nakon što se odaberu kompetentni zaposlenici, treba im pomoći da se prilagode organizaciji. Također, treba osigurati da se njihove vještine i znanje stalno unapređuju. To se izvršava kroz aktivnosti orijentacije i edukacije. Posljednji koraci u ovom procesu su sposobnost identificiranja i rješavanja problema te pomoć zaposlenicima da se održe na visokoj razini performansi tijekom cijele njihove karijere. Aktivnosti koje to omogućuju su ocjenjivanje performansi, napredak u karijeri te pozitivni odnosi između zaposlenika i menadžmenta.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins i Robin Stuart-Kotze: Management, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 1994., str. 353.





**Slika 1 – Proces menadžmenta ljudskih resursa**

Izvor: Stephen P. Robbins i Robin Stuart-Kotze: Management, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 1994., str.354.

## 2.1. Analiza radnog mjesta

Analiza radnog mjesta strateška je aktivnost organizacije kojom se stvara podloga za cjelovito upravljanje ljudskim resursima, i koja pomaže u fazama selekcije, ocjene rada i izrade jednostavne i sustavne organizacijske mape. Kao takva, ona nam daje odgovore na pitanja koji su glavni zadaci zaposlenika, kakvi su radni uvjeti i izlaže li se zbog njih zaposlenik dodatnim rizicima te koje osobine, vještine i znanja treba imati zaposlenik da bi uspješno obavljao određenu funkciju. Iz toga proizlazi da je svrha analize radnog mjesta prikupljanje saznanja o mnogim karakteristikama pojedinog radnog mjesta. Na taj način se stvara spoznaja zbog čega neko radno mjesto uopće postoji u organizaciji, te koje su nužne kvalifikacije, kao i fizičke i psihološke karakteristike, koje zaposlenik treba ispunjavati.

Na taj način se može utvrditi kada, gdje i na koji način se obavlja posao na radnom mjestu, u kojim uvjetima se obavlja posao, kakva oprema se koristi te koji učinci rezultiraju obavljenim poslom.<sup>3</sup>

Glavni razlozi koji zahtijevaju provedbu analize radnog mjesta su tri sljedeće situacije:

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

Ostali razlozi za provedbu analize radnog mjesta mogu biti sljedeći:

- Kada u poduzeću ne postoji dokaz da je analiza ikada bila provedena,
- Kada je prošlo dulje razdoblje od provedbe posljednje analize,
- Kada su zaposlenici nezadovoljni u pogledu radnih zadataka ili uvjeta rada,
- Kada nastaju tehnološke promjene,
- Kada su se promijenili zaposlenici na pojedinim radnim mjestima,
- Tijekom provođenja obuke.

Prilikom izrade analize radnog mjesta trebaju se uzeti u obzir zahtjevi posla koji se dijele na stručne i psihosocijalne, dok se stručni odnose na potrebne kvalifikacije, stručna znanja i vještine te iskustvo i obrazovanje, psihosocijalni zahtjevi vrlo su složeni za procjenu. Složenost ove teme javlja se iz dva razloga. Prvo, taj dio mora odraditi osoba koja je kvalificirana za psihologijsku procjenu, odnosno psiholog kojega neke organizacije nemaju pa nažalost nije rijetkost da to radi nestručna osoba i time nanese više štete nego koristi. Drugi razlog zašto je ova tema složena jest činjenica da treba paziti da psihosocijalni zahtjevi ne utječu na diskriminaciju pri zapošljavanju. Diskriminacija se vrlo lako javlja ako precijenimo potrebu za određenom osobinom (npr. snaga kod specijalnih policajaca diskriminira slabije kandidate, najčešće žene) ili ako pridamo preveliku važnost određenom formalnom obrazovanju (npr. prihvaćanje molbi samo kvalificiranih konobara diskriminira iskusne kandidate bez formalnog obrazovanja za konobarsko zvanje).

---

<sup>3</sup> <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/analiza-radnog-mjesta/>

Tijekom vremena, pokazalo se da je za kvalitetnu analizu radnog mjesta potrebno angažirati osobu „izvana“. Takva osoba pomaže odjelu ljudskih resursa da procjeni kandidata, zaposli najpogodnijeg, ocijeni njegovu radnu uspješnost, nagradi, dodatno educira i omogući napredovanje svakom od svojih zaposlenika.

Kako bi se provela uspješna analiza radnog mjesta potrebno je sakupiti relevantne podatke. To se može ostvariti koristeći više izvora informacija te kombiniranjem istih kako bi se dobili što točniji podaci. Najčešće se koriste sljedeći izvori podataka:

- Zaposlenici koji predstavljaju iscrpan izvor podataka zato što su izravno upućeni u činjenice, poput toga što se i kako radi na radnom mjestu, u kakvim uvjetima se obavlja posao, kakva sredstva, predmeti i metode rada se koriste i slično. Važno je naglasiti kako se nije poželjno osloniti samo na ovaj izvor. Naime, zaposlenici mogu iz nedovoljnog znanja, straha ili nelagode tijekom ispitivanja, nehotice ili namjerno zatajiti određene informacije ili dati informacije koje nisu u skladu sa stvarnim stanjem.
- Nadređeni predstavljaju dobar izvor informacija, koji može biti odgovarajuća nadopuna prethodnom izvoru. Oni moraju u potpunosti biti upućeni u radne zadatke svojih podređenih.
- Analitičar rada obavlja zadatke analiziranja i dizajniranja radnih mjesta, organizacijskih jedinica i cjelokupne organizacijske strukture poduzeća. Zadužen je i za planiranje i primjenu politika i procedura vezanih za zapošljavanje i organizaciju, pa je time u potpunosti upoznat sa svim stavkama opisa radnog mjesta što ga čini objektivnim izvorom podataka.
- Dokumentacija poduzeća kao što su sistematizacija radnih mjesta i pojedinačni opisi radnih mjesta, organizacijske sheme poduzeća, tehnička dokumentacija, te zakonski propisi i pravilnici mogu biti korisni prilikom definiranja određenih stavki u opisu radnih mjesta.

Uz izvore podataka za analizu radnog mjesta potrebno je spomenuti i metode koje se mogu koristiti prilikom analiziranja. Jasno je da će odabir metode ovisiti o namjeni analize, vrsti radnog mjesta, troškovima, izvoru podataka ili valjanosti pojedine metode. Za potrebe ovog rada objasniti će se četiri sljedeće metode:

- Upitnik kojim se u relativno kratkom vremenu može doći do velikog broja podataka jer se svim ispitanicima pristupa na isti način što se smatra najekonomičnijom metodom. Kako bi podaci koji se planiraju dobiti upitnikom bili što precizniji i kvalitetniji, potrebno je pažljivo pripremiti upitnik, počevši od adekvatnog izbora riječi te ga oblikovati na način da svim ispitanicima bude razumljiv. Mogu se koristiti otvorena i zatvorena pitanja.
- Intervju, koji se koristi u ovu svrhu, može se definirati kao svrhoviti razgovor između dviju ili više osoba s ciljem prikupljanja podataka o poslovima koji se analiziraju. Ovo je jedna od najčešće upotrebljivanih metoda, a najčešće se koristi kao nadopuna drugim metodama, i to najčešće promatranju. Prije provođenja intervjua, osoba koja ga provodi (intervjuer) se mora pripremiti. Treba biti upoznat s osnovnim karakteristikama radnog mjesta, kako bi pripremio adekvatna pitanja. Najčešća pitanja koja se postavljaju u intervjuu se odnose na odgovornost na radnom mjestu, odnose s nadređenim i podređenim osobama, provođenje ključnih zadataka, očekivane rezultate rada, potrebne vještine i slično. Intervju može biti slobodni (bez koncipirane sheme) ili standardizirani (s koncipiranom shemom).
- Promatranje je metoda kojom se proučava ponašanje zaposlenika na radnom mjestu, zapažajući pritom što izvršitelj radi, kako to radi, koja sredstva i predmete rada koristi te koliko vremena mu je potrebno za izvršavanje pojedinih aktivnosti. Ova metoda se najčešće koristi kod jednostavnih, kratkotrajnih i standardiziranih poslova. Tijekom provođenja ove metode, poželjno je promatrati više različitih osoba kako bi se prikupili što kvalitetniji podaci. Može se zaključiti da je ova metoda vremenski i financijski zahtjevnija te može imati nedostatke u odnosu na druge metode. Nedostaci se očituju u tome što zaposlenici, ukoliko znaju da ih se promatra, mogu promijeniti ponašanje. Neki će pod pritiskom namjerno raditi bolje, dok će drugima taj pritisak uzrokovati nelagodu te će nenamjerno napraviti više pogrešaka.
- Dnevnik rada ili samozapisivanje je jedna metoda kod koje zaposlenik redovito vodi evidenciju svojih dnevnih aktivnosti. Evidentira što radi, kako radi te zašto radi, odnosno definira cilj radnog zadatka.

Ova metoda je vremenski zahtjevna što uzrokuje i povećanje troškova za poduzeće, ali je pogodna za one poslove za koje nije moguće primijeniti metodu promatranja, primjerice, za menadžerske poslove.

Kod analize radnog mjesta, važno je razlikovati sam opis radnog mjesta od specifikacije radnog mjesta. Opis radnog mjesta je dokument koji sadržava detaljne podatke o nazivu radnog mjesta, osnovnim zadacima i obvezama, materijalima, opremi, nadzoru, radnim uvjetima i opasnostima na radnom mjestu. Specifikacija radnog mjesta je dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju pred izvršitelje na određenom radnom mjestu.

## **2.2. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa proces je kojim se, na osnovu očekivanih promjena u internom i eksternom okruženju, a prvenstveno planova poslovanja, predviđaju potrebe za ljudskim resursima. Može se definirati i kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća.<sup>4</sup> Ovaj proces planiranja je izuzetno odgovorna, kreativna i zahtjevna aktivnost, jer podrazumijeva sposobnost predviđanja budućih promjena u okruženju i njihovog mogućeg utjecaja na organizaciju i njeno poslovanje. Organizacija u kojoj se funkcija planiranja olako shvaća, prije ili kasnije, suočava se s nedostatkom kadrova odgovarajućeg obrazovnog profila i sa ozbiljnim teškoćama u ostvarivanju zadatka i cilja. Iz toga proizlazi da je svrha planiranja ljudskih resursa osigurati potreban broj zaposlenika zadovoljavajuće razine znanja, vještina i sposobnosti za sadašnje i buduće potrebe poduzeća. Planiranje ljudskih resursa postaje sve važnija i prisutnija aktivnost, te sve više postaje sredstvo kojim poduzeće želi ostvariti konkurentsku prednost. Također, ovaj aspekt upravljanja ljudskim resursima može napraviti razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća, odnosno, onih koji opstaju i onih koji ne opstaju u turbulentnoj okolini.

Kako bi se što lakše i efikasnije predvidjela potražnja za zaposlenicima potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja:

---

<sup>4</sup> Skripta - Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. dr. sc. Danica Bakotić – Menadžment ljudskih resursa

- Koliko ljudi i kojih kvalifikacija će trebati organizaciji da bi ostvarila svoj biznis plan?
- Ima li organizacija te kadrove ili ih mora tražiti izvan organizacije?

Odgovor na ta pitanja najbolje mogu dati dvije osnovne grupe metoda:

- Kvalitativne metode koje su po svojoj prirodi, subjektivnog karaktera. Naime, u procesu predviđanja budućih zbivanja i procesa, relevantnih za planiranje ljudskih resursa, oni se, prije svega, oslanjaju na subjektivne procjene i intuiciju onih koji su zaduženi za predviđanja. Pogodni su za male organizacije i organizacije koje se po prvi put suočavaju sa aktivnostima planiranja, pa nemaju dovoljno podataka, niti iskustva za njihovo uspješno okončanje.
- Kvantitativne metode, za razliku od kvalitativnih, po svojoj prirodi, objektivnog su karaktera. U procesu predviđanja budućih pojava i procesa, značajnih za planiranje i upravljanje ljudskim resursima, oni se oslanjaju na raspoložive podatke i primjenu različitih matematičkih metoda i modela, bez korištenja subjektivnih procjena.

Planiranje ljudskih resursa je važno kako bi se izbjegao problem viška ili manjka zaposlenika što može negativno utjecati na zaposlenike, ali i na poduzeće. Naime, ukoliko poduzeće ima manjak zaposlenih, javit će se povećani troškovi prekovremenog rada. Također, javljaju se i uska grla te se zbog toga propuštaju poslovne prilike iz kojih bi poduzeće moglo ostvariti pojedine koristi, ali zbog nedostatka zaposlenika ne može to ostvariti. Navedeni problemi manjka zaposlenika vode ka gubitku konkurentskih prednosti. S aspekta zaposlenika, javljaju se problemi iscrpljenosti, dugo radno vrijeme, pritisak da se obavi sav posao te stres. Zaposlenicima slabe radne performanse i moral te razmišljaju o napuštanju poduzeća. S druge strane, višak zaposlenika uzrokuje visoke troškove plaća jer poduzeće mora platiti zaposlenike koji mu nisu potrebni, a zaposlenici su nedovoljno iskorišteni te smetaju jedni drugima što smanjuje produktivnost i konkurentnost. Kod zaposlenika se javlja osjećaj straha zbog mogućeg gubitka radnog mjesta što uzrokuje smanjenje morala, slabljenje performansi i motivacije. Također, kod viška zaposlenika njihovi potencijali se slabo koriste.

<b>MANJAK ZAPOSLENIKA</b>	
<b>Poduzeće</b>	<b>Zaposlenici</b>
Povećani troškovi prekovremenog rada Zastoji u poslovanju Propuštene poslovne prilike	Iscrpljenost Dugo radno vrijeme Pojačan pritisak Oslabljene performanse Smanjen moral Preopterećenost Pojačana fluktuacija Sagorijevanje na poslu
<b>VIŠAK ZAPOSLENIKA</b>	
<b>Poduzeće</b>	<b>Zaposlenici</b>
Preveliki troškovi plaća Neiskorištenost zaposlenika Smanjena produktivnost Gubitak konkurentnosti Troškovi otpuštanja i smanjivanja broja zaposlenika	„Zakržljaloš“ Nedovoljna iskorištenost talenata Ograničene mogućnosti razvoja karijere Nesigurnost radnog mjesta Smanjen moral Gubitak motivacije Oslabljene performanse

**Tablica 1 – Posljedice viška i manjka zaposlenika**

Izvor: Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. dr. sc. Danica Bakotić – Menadžment ljudskih resursa

### **2.3. Regrutiranje**

Regrutiranje je funkcija koja slijedi nakon planiranja te predstavlja smjernicu daljnjeg razvoja. Dakle, regrutiranje je postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata, koji udovoljavaju zahtjevima, za prijavu na slobodna radna mjesta unutar organizacije.

Ovaj postupak povezuje ljude koji traže radno mjesto i one koji nude određeno radno mjesto.<sup>5</sup> Poduzeća obavljaju postupak regrutiranja kada se ukaže potreba za novim radnim mjestom. Međutim, to nije jedini razlog regrutiranja. Poduzeće obavlja regrutiranje ako se nalazi u promjenjivoj poslovnoj okolini ili je suočeno s visokom stopom fluktuacije.

Ukoliko poduzeće želi osigurati potreban broj zaposlenika, potrebno je regrutirati više osoba. Naravno, kako bi poduzeće što lakše privuklo ljude, poželjno je pružiti adekvatne i precizne informacije.

Postupak regrutiranja se može provesti iz unutarnjih i vanjskih izvora. Regrutiranjem iz unutarnjih izvora poduzeću ne oduzima mnogo vremena ni novca. Također, ovaj način regrutiranja daje zaposlenicima mogućnost promocije i razvoja karijere što pozitivno djeluje na moral i motivaciju. Međutim, unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu i negativno djelovati na moral zaposlenika. Također, ljudi mogu biti promovirani na poziciju na kojoj ne mogu kvalitetno obavljati posao što dovodi do gušenja inovativnosti i napretka organizacije.<sup>6</sup> Postoje tri načina (kanala) regrutiranja iz unutarnjih izvora:

- Oglašavanje – obavlja se korištenjem različitih komunikacijskih kanala pomoću kojih poduzeća svojim zaposlenicima pružaju potrebne informacije o slobodnim radnim mjestima.
- Preporuke – mogu doći od strane menadžera i ostalih zaposlenika. Menadžeri dobro poznaju svoje zaposlenike te mogu njihove sposobnosti i potencijale povezati sa zahtjevima slobodnih radnih mjesta, dok su ostali zaposlenici dobro upoznati s kvalifikacijama i karakteristikama svojih kolega.
- Prijedlozi odjela ljudskih resursa – ovi prijedlozi proizlaze iz informacijskog sustava ljudskih resursa koji identificiraju znanja, kvalifikacije i sposobnosti kandidata.

Vanjski izvori regrutiranja omogućuju veći izbor talenata koji mogu u poduzeće uvesti nove ideje i pozitivne promjene. Također, korištenjem ovog izvora smanjuje se mogućnost sukoba i napetosti unutar poduzeća.

---

<sup>5</sup> Skripta - Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. dr. sc. Danica Bakotić – Menadžment ljudskih resursa

<sup>6</sup> [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_7.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_7.pdf)



S druge strane, ovakav proces je skuplji i zahtijeva više vremena te postoji mogućnost da se izabere pogrešan kandidat. Kod postojećih zaposlenika, koji se osjećaju kvalificirano, može stvoriti nezadovoljstvo.<sup>7</sup> Postoje četiri najznačajnija kanala regrutiranja iz vanjskih izvora:

Oglašavanje – jedan od najčešće korištenih izvora u kojem je važno definirati što poslodavac želi i koga želi oglasom privući te što poruka treba obuhvaćati. Poduzeće se može oglašavati putem dnevnog i tjednog tiska, specijaliziranih stručnih časopisa, radija i televizije, izravne pošte, posebnih oglasa, priručnika te posebnih promotivnih materijala.

- Agencije – koje posreduju pri zapošljavanju, a mogu biti državne (javne) agencije koje su prisutne u svim zemljama i privatne agencije.
- Obrazovne institucije – odnose se na srednje škole, više škole i fakulteti. Ovaj kanal vanjskog regrutiranja nudi samo potencijalne zaposlenike, bez radnog iskustva, koji odgovaraju početnim, ulaznim pozicijama u poduzeću.
- Elektronsko regrutiranje – uglavnom podrazumijeva korištenje interneta u svrhu regrutiranja, na način da poduzeća posredno putem interneta objavljuju oglase za slobodna radna mjesta ili se kandidati izravno apliciraju za oglašena radna mjesta.

## 2.4. Obuka i razvoj kadrova

Pod obukom kadrova obično se podrazumijeva pripremanje i trening vještina potrebnih za obavljanje određenih poslova. Ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao.

Obrazovanje je proces stjecanja znanja i vještina potrebnih općenito i šire.<sup>8</sup> Koristi koje se ostvaruju obukom i ulaganjem u razvitak i obrazovanje ljudi obuhvaćaju: povećanu produktivnost, smanjeni broj djelatnika koji napuštaju poduzeće. povećanje zarade zaposlenika, smanjeni troškovi materijala i opreme zbog smanjenog broja grešaka, potrebno je manje nadgledanja i kontrole te povećanje motiviranosti i zadovoljstva djelatnika.

---

<sup>7</sup> [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_7.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_7.pdf)

<sup>8</sup> Skripta - Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. dr. sc. Danica Bakotić – Menadžment ljudskih resursa

Važno je naglasiti da je obuka orijentirana na posao; dok je razvoj kadrova orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj kadrova vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.

Dinamika okoline dovodi do promjene potreba za poslovima, a ovo vodi i promjeni potreba za znanjima i vještinama. Najbolje je uskladiti interes poduzeća i pojedinca kroz politiku razvoja karijere. Sve je manje poduzeća koja mogu u dinamičnim uvjetima tržišta garantirati cjeloživotno zaposlenje i brigu o osobnom razvitku karijere. Studenti se već prije izlaska na tržište rada moraju osposobiti za preuzimanje aktivne uloge u upravljanju osobnim profesionalnim razvitkom. Na taj način osposobljavaju se za preuzimanje nadzora nad vlastitom sudbinom i održavanje zdrave ravnoteže između profesionalnog i privatnog života. Upravljanje razvojem osobne karijere zahtijeva poznavanje osobnih čimbenika, čimbenika okoline; tržišta rada i financijskih čimbenika koji utječu na atraktivnost nekog zaposlenja.

## 2.5. Motivacija

Motivacija ima mnogo definicija, ali za potrebe ovo rada navest će se samo neke. Prema hrvatskoj enciklopediji: „Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam »volje«, koji se ubraja u »psihologiju moći« (»moć govora«, »moć volje« i sl.).“<sup>9</sup> Sljedeća definicija motivacije nastala je po autoru Ani Čerešnek te objašnjava isti pojam na sljedeću način: “Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju. To stanje, odnosno proces je nešto što je pretpostavljeno i ne može se direktno opažati ni mjeriti“.<sup>10</sup>

Kako bi se zaposlenici na radnom mjestu uspješno motivirali, potrebno je i uz definicije motivacije poznavati i teorije motivacije. Teorije motivacije mogu se podijeliti u dvije skupine:

- a) Sadržajne teorije motivacije
  - Teorija hijerarhije potreba

---

<sup>9</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>

<sup>10</sup> <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>

Ovo je jedna od najpopularnijih teorija motivacije koju je ustanovio Abraham Maslow.

Po njemu, ljudi imaju potrebe nižeg reda kao što su fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću te društvene potrebe i potrebe višeg reda koje uključuju potrebe za poštovanjem te potrebe za samoaktualizacijom. Ova podjela se može bolje objasniti uz pomoć sljedeće slike.



**Slika 2 – Maslowljeva hijerarhija potreba**

Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi%3A5429/datastream/PDF/view>, autor: Lidija Grofelnik, str. 17

Ova teorija motivacije može se objasniti i na primjeru zaposlenika što bi značilo da u fiziološke potreba spadaju radno vrijeme, radni uvjeti, odgovarajuća plaća i dovoljno slobodnog vremena. Sljedeća kategorija je potreba za sigurnošću što zahtijeva da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i slično uključeni u ugovor o radu.

Zadnja kategorija potreba nižeg reda su društvene potrebe koje s aspekta radnog mjesta čine želju za dobrim odnosima sa kolegama, timski rad, kvalitetan odnos s nadređenima i dobri odnosi s klijentima i poslovnim partnerima. Sljedeća kategorija jest prva kategorija višeg reda i to potrebe za poštovanjem.

U poslovnoj organizaciji to uključuje mogućnost promocije, prestiž, status i priznanje pojedinca u poduzeću koje vodi k osjećaju samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Zadnja kategorija je potreba za samoaktualizacijom. To znači da zaposlenicima treba omogućiti kreativan posao koji uključuje donošenje odluka, rješavanje problema, mogućnost individualnog razvoja te obučavanje za izvršavanje kompleksnijih zadataka.

➤ Teorija trostupanjske hijerarhije

Ovu teoriju razvio je Clayton Aldefer tako što je modificirao Maslowljevju teoriju hijerarhije potreba. Masowljevih pet razina sveo je na tri razine i to na egzistencijalne potrebe, potrebe za povezanošću i potrebe za rastom i razvojem.

Egzistencijalne potrebe uključuju materijalne i fiziološke potrebe kao što su plaća, nagrade, beneficije i fizički uvjeti rada. Pojedinac percipira što on dobiva u odnosu na ono što dobivaju drugi te mu o tome ovisi razina zadovoljstva.

Potrebe za povezanošću se mogu definirati kao socijalne potrebe. Uključuju odnose s osobama relevantnim za pojedinca, primjerice obitelj, menadžeri, kolege i sl.

Potrebe za rastom i razvojem uključuju sve potrebe koje se nalaze u osnovi kreativnih i produktivnih aktivnosti. Potiču pojedinca da razvija svoje potencijale.

➤ Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Ovu teoriju motivacije razvio je Frederick Herzberg u pedesetim godinama prošlog stoljeća.

Na temelju istraživanja kojeg je proveo, ustanovio je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, već dva odvojena kontinuuma koji imaju različite faktore.

Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstvo na radu nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok kod nezadovoljstva suprotan kraj nije zadovoljstvo, nego odsutnost nezadovoljstva. Iz toga proizlaze dvije vrste faktora higijenski faktori ili situacijski faktori i motivatori.

U situacijske faktore ulaze radni uvjeti, odnosi sa suradnicima, politike i pravila, menadžment i plaće. Navedeni faktori ne utječu na zadovoljstvo, već predstavljaju uvjete za uklanjanje i sprječavanje nezadovoljstva.

Druga skupina faktora, motivatori, uključuju postignuće, priznanje, odgovornost, prirodu posla, promaknuće i osobni razvoj. Oni utječu na razvoj većeg zadovoljstva na radu. Imaju pozitivno djelovanje na pojedinca i povećavaju motivaciju na rad.

➤ McClellandova teorija potreba

Ovu teoriju razvio je David McClelland uz pomoć njegovih kolega. Nakon provedenog istraživanja utvrdili su da postoje tri vrste potreba i to potreba za postignućem, potreba za povezivanjem i potreba moći.

Potreba za postignućem znači da pojedinci imaju težnju da posao odrade najbolje što mogu. Vole izazovne radne zadatke te rješavanje problema.

Važnije im je ostvarivanje ciljeva od nagrade koje će dobiti za odrađen posao.

Potreba za povezivanjem znači želja za uspostavljanjem i održavanjem toplih i prijateljskih odnosa s drugim ljudima. Skloni su radu u timu te dobro obavljaju menadžerske poslove.

Potreba za moći znači želja za utjecajem na druge ljude i događaje. Uživaju u kontroliranju situacija i vole biti prepoznati po svojoj odgovornosti.

b) Procesne teorije motivacije

➤ Teorija očekivanja

Victor Vroom, utemeljitelj ove teorije motivacije, pretpostavlja da motivacija pojedinca ovisi o odnosima između tri čimbenika:

očekivanje ( uvjerenje pojedinca da će naporan rad rezultirati zahtjevnim performansama), instrumentalnost ( uvjerenje pojedinca da će ostvarene performanse dovesti do određenih nagrada) i valencija ( vrijednost koju pojedinac dodjeljuje mogućim nagradama). Iz ovoga proizlazi da je osoba motivirana do stupnja u kojem vjeruje da napor dovodi do zahtijevanih performansi, da će performanse biti nagrađene i kada je percepcija vrijednosti nagrada pozitivna.

➤ Teorija postavljanja ciljeva

Edvin Locke, utemeljitelj ove teorije, se fokusira na motivacijsku snagu ciljeva. Ova teorija polazi od osnovne pretpostavke da ciljevi mogu biti vrlo motivirajući ako su dobro postavljeni. To znači da ciljevi trebaju biti zahtjevni, ali ne prezahtjevni ili nemoguće ostvarivi. Također, ciljevi trebaju biti specifični i jasno definirani tako da zaposlenici znaju točno što se od njih očekuje. Zaposlenici trebaju prihvatiti postavljene ciljeve i predati se njihovom ostvarenju. Naposljetku, zaposlenici bi trebali dobiti povratnu informaciju koja im omogućuje da znaju svoj napredak prema ostvarenju ciljeva.

➤ Teorija jednakosti

Autor ove teorije, Stacy Adams, identificira da su zaposlenici motivirani za rad na temelju usporedbe, percepcija i (ne)jednakosti. U slučaju uočene jednakosti, zaposlenik je zadovoljan i ne mijenja svoje ponašanje. Međutim, u slučaju percipirane nejednakosti ( pozitivne ili negativne), pojedinac osjeća nelagodu i pokušava eliminirati nejednakost. Ako se radi o pozitivnoj nejednakosti koja znači da pojedinac za isti napor dobiva veće nagrade, može osjećati krivnju.

Ukoliko se radi o negativnoj nejednakosti koja znači da pojedinac za isti napor dobiva manje nagrade, može umanjiti svoj napor, tražiti veće nagrade, naći novu grupu za usporedbu ili napustiti poduzeće.

### **3. Organizacija i poslovanje poduzeća ( Podaci o poduzeću Chef&Master)**

#### **3.1. Osnovni podaci o poduzeću**

Kao što je ranije navedeno, ovo je relativno mlado poduzeće koje se osnovalo 2017. godine, a započelo s radom 2018. godine za vrijeme ljetne sezone. Osnovao ga je Ćiro Sabljić, koji je vlasnik poduzeća i profesionalni kuhar. Registrirano je pod nazivom CHEF&MASTER d.o.o. na adresi Ulica Ivana Pavla II 39, 21260 Dolića Draga. S obzirom da je ovo poduzeće aktivno samo tijekom ljetne sezone, kada imaju najveću mogućnost zarade, po svojoj veličini spada u mikro poduzeće.

Prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, ovo poduzeće je prijavljeno pod brojem 5610, odnosno, pod kategorijom djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane.

Poslovni subjekt CHEF & MASTER d.o.o. registriran je za djelatnost Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane (56.10). CHEF & MASTER d.o.o. je u privatnom vlasništvu.

Kako bi se što lakše razumjela uspješnost poduzeća, u sljedećoj tablici prikazat će se račun dobiti i gubitka za 2019. godinu.

<b>Naziv pozicije</b>	<b>2019.</b>
<b>1. POSLOVNI PRIHOD</b>	<b>4011999.00</b>
Prihod od prodaje	3996543.00
Ostali poslovni prihodi	15456.00
<b>2. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>3965397.40</b>
Materijalni troškovi	3388001.00
a) troškovi sirovina i materijala	2088003.00
b) troškovi prodane robe	1299998.00
Troškovi osoblja	562396.40
Amortizacija	8568.00
Ostali poslovni rashodi	6432.00
<b>3. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>0.00</b>
<b>4. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>34543.00</b>
<b>5. IZVANREDNI PRIHODI</b>	<b>3405.00</b>
<b>6. IZVANREDNI RASHODI</b>	<b>2452.00</b>
<b>7. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>4015404.00</b>
<b>8. UKUPNI RASHODI</b>	<b>4002392.40</b>
<b>9. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>13011.60</b>
<b>10. POREZ NA DOBIT</b>	<b>1561.39</b>
<b>11. DOBIT RAZDOBLJA</b>	<b>11450.21</b>

**Tablica 2 – Račun dobiti i gubitka**

Iz prikazanog računa dobiti i gubitka, može se uočiti da je ovo poduzeće u 2019. godini ostvarilo dobit razdoblja od ukupno 11 450,21 kn.

Kako bi se što lakše razumjeli problemi, potrebno je dati kratak uvid u vrstu restorana. Naime, ovaj restoran smješten je u samom centru Splita, odnosno na adresi Plinarska 6. Ima dvije terase koje sveukupno imaju kapacitet od 26 stolova. Također, ima i manji unutarnji dio u kojem se nalazi shop gdje gosti mogu kupiti odjeću, domaći med, kruh i posuđe. Svi proizvodi su domaće proizvodnje. To je restoran koji nudi gostima doručak, ručak i večeru te naravno i razne vrste pića. Hrana koja se nudi je tipična za Srednju Europu i Mediteran kako bi se prilagodili gostima iz različitih zemalja i kultura. Radno vrijeme ovog restorana jest od 7.30 ujutro do ponoć, s pauzom od 14.30 do 18 sati, kada se radi priprema za večeru.



### 3.2. Problemi u organizaciji

Problemi u ovom poduzeću javljali su se u obliku problema u organizaciji zaposlenika i radnog vremena. Naime, poduzeće je predvidjelo manji broj zaposlenih nego što je zaista bilo potrebno. Njihovo prvo predviđanje potreba za zaposlenicima pokazalo je da im je potrebno tri radnika u kuhinji, 4 konobara te 2 šankera. Iako su za vrijeme ljetne sezone ( do kraja lipnja), shvatili da im je potrebno više radnika, uspjeli su regrutirati zaposlenike iz Hrvatske, ali nažalost, to nije bilo dovoljno. Vlasnici su bili prisiljeni regrutirati još zaposlenika u što kraćem roku, pa su rješenje našli u zapošljavanju inozemnih radnika iz Bjelorusije koji prvi mjesec rada u restoranu nisu imali vizu. Također, zbog stalnog povećanja obujma posla, svi zaposlenici su radili prekovremeno. Ovo poduzeće je u srpnju 2019. godine brojilo ukupno 27 radnika od kojih su 2 menadžera, 9 radnika u kuhinji, 4 šankera, 11 konobara te jedna čistačica. Od 27 zaposlenika, bilo je 6 radnika iz inozemstva – Bjelorusije. Jedan on njih bio je zaposlen na poziciji šankera, a ostali na poziciji konobara.

Prema stavku 65 Zakona o radu, u slučaju više sile, izvanrednog povećanja opsega posla i drugim slučajevima prijeko potrebe radnik je na pisani zahtjev poslodavca dužan raditi duže od punog odnosno nepunog radnog vremena, ali najviše do osam sati tjedno. Puno radno vrijeme ne smije biti duže od četrdeset sati tjedno. Prekovremeni rad pojedinog radnika ne smije trajati duže od trideset dva sata mjesečno niti duže od sto osamdeset sati godišnje. To vrijedi i za situacije kada je radno vrijeme radnika nejednako raspoređeno. Također, prema stavku 74 vrijedi da tijekom svakog vremenskog razdoblja od dvadeset četiri sata, radnik ima pravo na dnevni odmor od najmanje dvanaest sati neprekidno te je poslodavac dužan punoljetnom radniku koji radi na sezonskim poslovima, a koji se obavljaju u dva navrata tijekom radnog dana, osigurati pravo na dnevni odmor u trajanju od najmanje osam sati neprekidno. Radnici koji obavljaju posao u razdoblju tjednog odmora ili blagdana imaju pravo na povećanu plaću ( dodatak na plaću), kako je navedeno u pojedinačnom ugovoru o radu, pravilniku o radu poslodavaca ili kolektivnom ugovoru.

Za zapošljavanje inozemnih radnika poslodavac je dužan uputiti radnika da izradi dozvolu boravka. Inozemni radnik treba napraviti vizu prije ulaska u Republiku Hrvatsku.

Prilikom zapošljavanja stranog radnika u Republici Hrvatskoj, strani radnik može raditi samo za onog poslodavca i one poslove za koje je dobio radnu dozvolu.

Prije sklapanja ugovora o radu sa stranim radnikom, poslodavac je obavezan provjeriti ispunjava li strani radnik uvjete propisane Zakonom i njegovim provedbenim propisima.

S obzirom na navedene probleme može se zaključiti da je u poduzeću glavni problem bio neadekvatno planiranje potreba za ljudskim resursima što je uzrokovalo loše organiziran rad, nepravovremeno regrutiranje kadrova te loše obučene kadrove. Takvi problemi onemogućili su poduzeću da se pridržava zakona.

## **4. Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću Chef&Master**

### **4.1. Opisi radnih mjesta u poduzeću**

Uvidom u dokumentaciju poduzeća utvrdilo se da ovo poduzeće nema formalni i standardizirani interni dokument u kojem je regulirana unutrašnja organizacija i opisi radnih mjesta. Stoga će se opisi radnih mjesta vršiti na temelju iskustava zaposlenika te njihove subjektivne procjene.

#### **a) Opis radnog mjesta menadžera**

Osnovni poslovi menadžera u ovom restoranu su provođenje poslovne politike te vođenje računovodstva, financija i kadrova. Također, zadatak im je nadgledati i kontrolirati izvođenje radnih zadataka ostalih zaposlenika i motivirati zaposlenike. Tim aktivnostima nastoje udovoljiti ciljevima organizacije. Od menadžera se očekuje i planiranje potreba za kadrovima te uočavanje trendova razvoja u poslovnoj okolini. Sporedni posao menadžera u restoranu jest kontrola nabave potrebnih namirnica te odlazak u nabavu. U njihovom radu znatno im pomažu sredstva rada koja su im na raspolaganju, kao što je računalo s adekvatnim softverom, printer te uredski pribor.

Od menadžera u ovom poduzeću očekuje se dobra organiziranost i uspješna komunikacija sa zaposlenicima i vanjskim partnerima. Moraju pravovremeno reagirati i rješavati probleme nastale u poslovanju.

Menadžeri u ovom poduzeću rade u dvije smjene, odnosno, prijepodne i poslijepodne, te ukupno radno vrijeme za svakog menadžera iznosi 8 sati s mogućnosti prekovremenog rada krajem mjeseca kada se rade obračuni. Menadžeri imaju jedan slobodan dan u tjednu, najčešće nedjelju ili ponedjeljak, ovisno o njihovom međusobnom dogovoru.

Menadžeri obavljaju svoj posao u unutarnjem dijelu restorana što znači da nemaju vlastiti ured, već samo jedan radni stol. Njihov posao je stresan jer uključuje komunikaciju s eksternim i internim zaposlenicima te promptno rješavanje problema između zaposlenika i problema nastalih zbog nezadovoljstva gostiju.

Zbog visoke razine stresa i dugotrajnog rada na računaru postoji mogućnost da im se pojave problemi s vidom i sindrom sagorijevanja na radnom mjestu.

Zbog velikog obujma poslova i stresa koji ti poslovi uzrokuju, menadžeri u ovom poduzeću imaju osnovnu plaću od 9 500 kn, s dodacima od 10% na prekovremeni rad. Ostale financijske kompenzacije odnose se na naknade troškova prijevoza i godišnjeg odmora.

Ovom poduzeću potrebni su menadžeri koji imaju završen minimalno preddiplomski stručni studij menadžmenta ili ekonomije. Radno iskustvo je poželjno, ali nije potrebno. Prednost imaju menadžeri koji imaju dobro razvijene govorne vještine, sposobnost pamćenja, organiziranja i planiranja.

#### b) Opis radnog mjesta konobara

Osnovni poslovi konobara uključuju posluživanje hrane i pića, komunikaciju s gostima (uzimanje narudžbe i naplaćivanje), pripremanje, održavanje i uređivanje inventara ovog ugostiteljskog objekta. Također, zaduženi su i za raspoređivanje stolova i stolaca te njihovo dekoriranje. Pri obavljanju njihovog osnovnog posla, odnosno, posluživanja hrane i pića, konobarima pomaže njihova glavna sredstva rada, odnosno, tacna i računalo s adekvatnim softverom koji im pomaže prilikom evidentiranja narudžbi te naplate.

U ovom poduzeću se od konobara očekuje dobra informiranost, odnosno poznavanje hrane i pića koje se nudi u restoranu kako bi gostima pružili tražene i točne informacije.

Rad konobara u ovom restoranu organiziran je u dvije smjene: prijepodneva i poslijepodne, po 8 sati. Radno vrijeme može biti produženo ukoliko to zahtijeva obujam posla. Svi konobari imaju jedan slobodan dan u tjednu koji je fiksno ponedjeljak kada restoran ne radi.

Posao konobara se većinom obavlja na otvorenom s obzirom da ovaj restoran ima dvije terase. Međutim, u slučaju kiše, posao se obavlja u unutarnjem dijelu restorana. Ovaj posao kod konobara najčešće uzrokuje stres zbog velikog obujma posla i potrebe izvršavanje više poslova istovremeno. Uslijed stresa, konobar mora biti ljubazan i strpljiv prema svim gostima u restoranu.

Zbog fizičkog napora i stresa, konobari nakon dugotrajnog rada mogu imati problema s kostima, može im se pojaviti kroničan umor te sindrom sagorijevanja na radnom mjestu.

Osnovna plaća konobara iznosi 5 500 kn mjesečno, s dodacima 10% na prekovremeni rad.

Prethodno radno iskustvo za posao konobara u ovom poduzeću je poželjno, ali nije nužno. Također, nije potrebna završena srednja konobarska škola. Zaposlenici na ovom radnom mjestu moraju imati tjelesnu spretnost, dobro pamćenje, snalažljivost, strpljivost, ljubaznost, komunikativnost i urednost.

#### c) Opis radnog mjesta kuhara

Osnovni poslovi kuhara uključuju pripremu toplih i hladnih jela, sastavljanje jelovnika te pripremu jela po narudžbi. Pri radu, moraju poštovati recepte i količinske normative za upotrebu pojedinih namirnica u obrocima. Ostali poslovi kuhara uključuju skladištenje namirnica, održavanje čistoće kuhinje te pisanje nabave namirnica za sljedeći dan. Od njih se očekuje i kreativno razmišljanje i pomoć pri sastavljanju menija. Prilikom obavljanja osnovnih i ostalih poslova kuharima uvelike pomažu sredstva rada koja imaju na raspolaganju, kao što su lonci, tave, radne plohe, noževi i ostali kuhinjski inventar.

Od kuhara se očekuje dobra organiziranost i usklađenost kako bi naručena hrana bila ispravne kvalitete te kako bi pravovremeno stigla do gosta.

Posao kuhara u ovom restoranu se obavlja u jutarnjoj i popodnevnoj smjeni, po 8 sati uz mogućnost prekovremenog rada ukoliko to zahtijeva obujam posla. Svi kuhari ponedjeljkom imaju slobodni dan, kada ne radi restoran.

Kuhari svoj posao obavljaju u zatvorenoj prostoriji.

Njihov posao uzrokuje fizički napor zbog izloženosti visokim temperaturnim promjenama, jakim mirisima, pari i isparavanju, vlazi i buci. Također, ovaj posao uzrokuje i emocionalni napor zbog potrebe za savršenim jelima i obaziranja na detalje.. Može biti opasan zbog upotrebe oštih alata, vrućih predmeta i naprava pod pritiskom te skliskih podova i slično.

Osnovna plaća kuhara u ovom restoranu iznosi 6 500 kn, uz dodatak 10% za prekovremeni rad. Također, mogu dobiti i financijske kompenzacije za dodatnu obuku i seminare.

Poželjno je da zaposlenici imaju završenu kuharsku školu te da imaju iskustva rada u kuhinji. Također, od njih se očekuje da mogu organizirati posao i da imaju pravilan vremenski raspored te smisao za estetiku.

#### d) Opis radnog mjesta šankera

Osnovni poslovi šankera uključuju pripremu raznih napitaka te vođenje računa da se goste posluži što prije i kvalitetnije. Ostali poslovi koje mora obavljati šanker u ovom poduzeću uključuju pripremne i završne radove unutar bara te brigu o čistoći opreme, inventara i prostora bara. Za vrijeme rada, šankeri se koriste raznim sredstvima rada koja uključuju aparat za kavu, miješalice, ledomat, noževe i slično.

Od šankera se očekuje dobra suradnja s konobarima kako bi obje strane imale potrebne informacije vezane za potrebe i želje gostiju. Također, moraju voditi evidenciju količine pića koje se prodalo, a pokvarena pića otpisati.

Šankeri u ovom restoranu rade u dvije smjene: ujutro i popodne, po 8 sati, s mogućnosti prekovremenog rada ukoliko je potrebno. Imaju jedan slobodni dan u tjednu koji je fiksno ponedjeljak kada restoran ne radi.

Posao šankera odvija se u baru koji se nalazi u unutarnjem dijelu ugostiteljskog objekta. Njihov posao je većinom stresan zbog velikog broja narudžbi koje dobivaju te zbog malog prostora u kojem rade. Dugotrajan rad na ovom radnom mjestu može uzrokovati probleme s kostima zbog velikog tereta kojeg svakodnevno moraju podizati te zbog predugog stajanja.

Postoji opasnost od ozljeda zbog nepravilnog rukovanja oštrim predmetima i sklizavog poda. Ovaj posao može uzrokovati i pojavu sindroma sagorijevanja na poslu.

Osnovna plaća šankera iznosi 6 500 kn, s dodacima od 10% na prekovremeni rad.

Također, potiče ih se na dodatnu obuku stoga mogu dobiti i financijsku kompenzaciju za izvršiti dodatnu obuku.

Poželjno je da šankeri imaju završenu srednju turističku školu te da imaju iskustvo, iako nije potrebno. Od njih se očekuje točnost i urednost, kreativnost, sistematičnost te sklonost timskom radu.

#### e) Opis radnog mjesta čistačice

Osnovni posao čistačice jest održavanje higijene ugostiteljskog objekta što uključuje usisavanje, brisanje površina i prašine, čišćenje toaleta, pranje prozora i zalijevanje cvijeća na terasama. Pri svom radu čistačica se koristi aparatima za čišćenje kao što je usisavač te raznim sredstvima za čišćenje.

Od čistačice se očekuje brzina pri radu te temeljitost i urednost. Također, zadužena je za prijavu sredstava za rad koja više nisu u funkciji.

Čistačica u ovom restoranu radi samo u prijemodnevnoj smjeni od 7 sati do 15 sati.

Njezino radno vrijeme može biti produženo ukoliko je to potrebno. Ima jedan slobodan dan u tjednu po dogovoru s menadžerima.

Posao čistačice je ležeran jer ima dovoljno vremena za obaviti svoj posao pa joj vremensko ograničenje od 8 sati dnevno ne predstavlja stres. Iako nema stresa, ovaj posao je fizički naporan te može uzrokovati probleme s kralježnicom zbog podizanja teških stvari. Također, zbog nepažnje može se dogoditi trovanjem kemikalijama zbog dugog udisanja istih prilikom rada.

Kako bi se smanjila mogućnost od trovanja i ozljeda, čistačici su osigurana sredstva za osobnu zaštitu u što spadaju rukavice i maska za lice koja sprječava udisanje kemikalija.

Osnovna plaća čistačice iznosi 4 000 kn, uz dodatke od 10% za prekovremeni rad.

Za posao čistačice potrebna je minimalno završena osnovna škola. Prethodno iskustvo na ovom području rada je poželjno, ali ne i potrebno. Kod čistačica se traži pedantnost, preciznost i organiziranost.

#### **4.2. Planiranje potreba za ljudskim resursima**

Planiranje potreba za ljudskim resursima u ovom poduzeću započelo je prikupljanjem informacija iz eksternog okruženja. To se odnosi na analiziranje zakona države usko povezanih s poslovanjem kako bi se osiguralo ispunjavanje zakona. Prije otvaranja restorana, za vrijeme razrade ovih planova, vlasnici i menadžeri se nisu pripremili na dovođenje inozemnih radnika jer nisu očekivali veliki obujam posla.

Također, ovo poduzeće je prilikom planiranja imalo u vidu ograničene resurse u smislu ograničene radne snage. Bilo je teško pronaći adekvatne zaposlenike unatoč činjenici da su konkurentski restorani i ostali ugostiteljski objekti diljem obale osiguravali veće plaće i besplatan smještaj. Zbog znatno manjeg očekivanog obujma posla, ovo poduzeće nije moglo s potencijalnim zaposlenicima dogovarati veće plaće od svojih konkurenata.

Planiranje ljudskih resursa se također temeljilo na statističkim podacima o broju turista iz prethodnih godina te naravno o podacima o broju očekivanih turista za nadolazeću ljetnu sezonu. Unatoč velikom broju turista koji su boravili u Hrvatskoj i prije početka ljetne sezone, ovo poduzeće nije očekivalo da će im biti potreban veći broj zaposlenika.

Kako bi planiranje potreba za ljudskim resursima bilo što uspješnije, menadžeri su izvršili procjenu internih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji koja se može jasno vidjeti u SWOT analizi.

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raznolikost ponude</li> <li>- Posebnost ambijenta i hrane koja se nudi</li> <li>- Lakoća prilagođavanja željama i potrebama gostiju</li> <li>- Visoka kvaliteta hrane</li> <li>- Briga za okoliš (korištenje eko proizvoda)</li> <li>- Pozicija u centru grada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljno oglašavanje</li> <li>- Orijentacija na turiste</li> <li>- Otežan rad tijekom kišnih dana (restoran na otvorenom) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mali kapacitet</li> </ul> </li> <li>- Nedostatak radne snage</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velike brojke turista te popularnost Hrvatske kao turističke destinacije</li> <li>- Jačanje konkurentnosti na tržištu</li> <li>- Mogućnost proširenja kapaciteta ( na terasu hostela)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ovisnost o turističkoj sezoni</li> <li>- Visoki troškovi najma</li> <li>- Velika konkurencija na tržištu</li> <li>- Lakoća ulaska novih poduzeća na tržište</li> </ul>

**Tablica 3 – SWOT analiza**

Iz provedene SWOT analize menadžeri su zaključili da ovo poduzeće ima više snaga i prilika nego što ima slabosti i prijetnji. Također, snage i prilike su od većeg značaja za uspješno poslovanje. Iako su prilike i snage više izražene, menadžeri i vlasnici su odlučili kako trebaju poduzeti neke korake koji će umanjiti slabosti i prijetnje. Primjerice, nakon što su shvatili da se ne oglašavaju, otvorili su Instagram profil putem kojeg se vrši promoviranje restorana. Također, odlučili su nastojati povećati kapacitet restorana koji će biti zaštićen od nepovoljnih vremenskih prilika.

Tijekom planiranja potreba za ljudskim resursima pojavio se i jedan nedostatak, a to je orijentiranost isključivo na kratki rok. Nisu uviđali mogućnost većeg uspjeha te tako ni potrebu za zapošljavanjem više zaposlenika. Time se pojavio problem manjka zaposlenika od kojih je većina bila bez radnog iskustva na tom području što je uzrokovalo pogreške u radu.



### **4.3. Postupak regrutiranja u poduzeću**

Ovaj restoran provodio je regrutiranje iz vanjskih izvora. Naime, prilikom postupka metode koje su se koristile su oglašavanje i preporuke. Oglašavali su se putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te na stranici studentskog centra. U tim oglasima detaljno su definirali tko i koliko ljudi im je potrebno. Također, specificirali su i uvjete posla, radno vrijeme, radne dužnosti te kvalifikacije. Ova metoda se pokazala teška i skupa te je oduzimala mnogo vremena za provedbu. Iako su razgovori za posao bili detaljni, događalo bi se da vlasnici i menadžeri izaberu pogrešnu osobu za posao.

Sljedeća metoda koja se koristila u ovom restoranu je preporuka zaposlenika koji su već zaposleni u restoranu. Vlasnici i menadžeri sakupljali su prijedloge zaposlenika koji su se pokazali kao dobar izbor radnika. Potencijalni zaposlenici koji su došli po preporuci nekog drugog zaposlenika također su morali prvo proći razgovor za posao, odnosno utvrđivanje njihovih kvaliteta i kvalifikacija. Ova metoda se pokazala boljom jer je oduzimala manje vremena od prethodne jer poslodavci nisu morali trošiti vrijeme na odabir kandidata kojeg će pozvati na razgovor. Također, zaposlenici koji su došli po preporuci pokazali su se kao kvalitetni i kompetentni radnici.

Može se zaključiti kako je intervju bilo glavna metoda postupka regrutiranja koja se pokazala kao nepotpuna. Naime, korištenjem samo ove metode nije se mogla stvoriti pouzdana slika o kvalitetama kandidata. Poduzeće je moglo izbjeći stalno zaposlenje nekompetentnih i nekvalitetnih radnika provođenjem analize ranijeg iskustva te probnog rada.

### **4.4. Postupak obuke zaposlenika**

Ovo poduzeće je u 2019. godini zaposlilo mnogo zaposlenika koji nisu imali iskustvo rada na poslovima koji su im bili dodijeljeni. Stoga su vlasnici i menadžeri odlučili da je potrebno uvesti edukaciju prije otvaranja restorana. Edukacija je bila podijeljena u dvije skupine, odnosno, edukacija za konobare i šankere te edukacija za kuhinjsko osoblje i konobare. Za edukaciju šankera i konobara angažirali su se zaposlenici iz partnera/poduzeća koja su dostavljali vina te jednog profesionalnog šankera kojeg su zaposlili. Zaposlenici poduzeća koji su dostavljali vina svoju edukaciju su temeljili na prezentiranju svojih proizvoda te su objašnjavali kako gostima treba predstaviti vina.

Također, govorili su o tome koja vina najbolje pašu uz određenu hranu te kako ih pravilno otvarati da bi konobari mogli pružiti najbolju uslugu svojim gostima. Sljedeći dio edukacije odnosio se više na šankere nego konobare, a to je skladištenje vina.

Naime, u tom dijelu edukacije šankeri, ali i konobari naučili su na kojim temperaturama se trebaju čuvati određena vina. Kako bi ovaj dio edukacije bio što uspješniji, šankeri i konobari su imali priliku degustirati vina kako bi što lakše gostima preporučili vino koje će im najbolje odgovarati. Nakon što su eksperti za vina održali svoj dio edukacije, uslijedio je dio obuke koji je predvodio iskusni šanker. On je manje iskusne šankere učio koristiti aparate u šanku, prvenstveno aparat za kavu i miješalicu te ih je naučio kvalitetno raditi razne koktele. Konobari su također sudjelovali u tom dijelu edukacije kako bi, u slučaju potrebe, sami znali napraviti kavu ili piće za koje je potrebna miješalica. Oni su sudjelovali i u izradi koktela kako bi znali gostima reći što sadrži određeni koktel. Sljedeći dio edukacije za šankere i konobare odnosio se na pravilno nošenje tacne kako bi konobari, ali i šankeri u slučaju potrebe, bili što brži, efikasniji i profesionalniji. Također, učilo ih se pravilno nositi tanjure kako bi se smanjio rizik od loma i gubitka na hrani, ali i vremenu.

Drugu skupinu edukacija održavao je vlasnik, odnosno chef kuhinje. Ova skupina bila je orijentirana prvenstveno na kuhinjsko osoblje iako su i konobari morali prisustvovati. Potreba za konobare da budu prisutni ovoj edukaciji očituje se u poznavanju jelovnika, odnosno glavnih sastojaka koji se koriste za određena jela. Konobari su za vrijeme te edukacije trebali naučiti koja se jela mogu izmijeniti i prilagoditi gostima zbog alergija, koja jela se mogu napraviti u skladu s vegetarijanskim, veganskim i halal pravilima ( hrana koju mogu konzumirati pripadnici islamske religije).

Prilikom ove edukacije, kuhinjsko osoblje je trebalo naučiti kako pripremati hranu koja je navedena u jelovniku. Chef kuhinje je radio sva jela kako bi kuhinjsko osoblje što kvalitetnije i brže naučilo pripremati jela. Također, naučio ih je koristiti određene aparate koji se koriste u svakodnevnoj pripremi. Neizbježan dio ove edukacije bilo je skladištenje hrane (temperatura skladištenja određenih namirnica) te trajanje i svježina namirnica.

Obje skupine edukacija trajale su 2 dana po 12 sati svaki dan. Prvo se održala edukacija za konobare i šankere, a zatim edukacija za kuhinjsko osoblje i konobare.

Kako se tijekom ljetne sezone povećavao obujam posla, ovo poduzeće je moralo zapošljivati nove zaposlenike. Edukacija za njih nije bila održana na isti način kao za zaposlenike prije otvaranja restorana. Novi zaposlenici educirali su se tijekom rada. Bio im je dodijeljen mentor koji ih je naučio svemu što im je potrebno za rad.

Primjerice, novozaposleni konobar dobio je iskusnog konobara za mentora koji ga je učio nositi tacnu i tanjure te ga je učio jelovnik i objašnjavao koje se izmjene mogu napraviti u određenim jelima. Također, zadatak mentora bio je dati usmeni izvještaj vlasnicima i menadžerima o sposobnostima novozaposlenog radnika.

Može se zaključiti da se obuka provodila stjecanjem iskustva na poslu kroz dodjeljivanje mentora te stjecanjem iskustva van posla kroz organizirane edukacije.

#### **4.5. Načini motivacije zaposlenika**

Istraživano poduzeće, početkom lipnja, posjedovalo je visoko motivirane zaposlenike. Naime, tada su svi zaposlenici bili zadovoljni uvjetima rada koji su im i bili obećani tijekom razgovora za posao. Restoran još tada nije bio poznat jer je relativno nov te su svi zaposlenici prihvatili niže polazne plaće, ali uz to i manji obujam posla u odnosu na ostale restorane. Također, tijekom razgovora za posao, vlasnici i menadžeri su obećavali pozitivnu radnu atmosferu i timski rad. Pomaganje kolegama ako bi imali previše posla i stvaranje dobrih odnosa među zaposlenicima je bio njihov ključ uspjeha. Potalo se promptno rješavanje konflikata između zaposlenika te održavanje dobrih i pozitivnih odnosa. Sve to utjecalo je na visoku motivaciju zaposlenika. Svima je odgovarala prijateljska atmosfera. Osjećali su se opušteno te je njihova potreba za pripadanjem i prihvaćanjem bila ispunjena.

Pojavom inozemnih radnika iz Bjelorusije, motivacija je počela opadati. Zaposlenici se više nisu osjećali opušteno. Razvile su se dvije grupe domaćih i stranih zaposlenika koji se nisu slagali. Konflikti među zaraćenim grupama zaposlenika bili su nerješivi i samo su se povećavali kako je vrijeme odmicalo. Domaći zaposlenici osjećali su povećan pritisak zbog toga što inozemni zaposlenici nisu imali iskustva u poslovima koji su im bili dodijeljeni. Povećao se broj grešaka pri radu za što su bili odgovorni domaći iskusni zaposlenici.

To je utjecalo na pojavu osjećaja frustracije. Domaći radnici imali su veliku odgovornost za koju nisu bili dodatno plaćeni.

Problem je bio i u blagajni koja je bila na hrvatskom jeziku što je značilo da su domaći zaposlenici morali pomagati stranima prilikom otkucavanja narudžbi i izdavanja računa što je oduzimalo mnogo vremena i smanjilo efikasnost svih zaposlenika. Također, inozemni radnici iz Bjelorusije su bili prijatelji suvlasnice te su imali bolji tretman od strane obaju vlasnika.

Primjerice, imali su jedan obrok u danu kada bi radili osam sati ili čak manje, dok su drugi zaposlenici ostvarili to pravo tek nakon odrađenih prekovremenih sati.

Početkom mjeseca srpnja, ovo poduzeće je uz pomoć svojih visoko motiviranih i kvalitetnih zaposlenika stvorilo visoki ugled među domaćim i stranim gostima. Uvelike se povećao obujam posla što je utjecalo i na radno vrijeme. Kao što je ranije navedeno, svi zaposlenici su radili prekovremeno za što su samo neki bili adekvatno plaćeni. To je utjecalo na pojavu osjećaja nejednakosti. Primjerice, kuhinjsko osoblje se počelo uspoređivati s drugima. Oni su također radili prekovremeno ( minimalno su svakodnevno imali dva prekovremena sata), ali nisu dobili povećanje plaće kao konobari i šankeri. Uspoređivali su se i s drugim restoranima gdje se plaća kuhinjskog osoblja penjala preko 10 000 kn, dok su oni imali upola manje. S obzirom na utemeljeni ugled i porast obujma posla, od svih radnika se očekivala visoka kvaliteta rada i bolje performanse. To je također izazvalo frustraciju jer su svi morali raditi bolje i više za istu plaću, a naposljetku im trud nije bio priznat jer vlasnicima nikada nije bilo dovoljno dobro. Trud se kod menadžera najmanje cijenio iako su radili poslove za koje nisu bili ni zaposleni, a ni plaćeni.

Menadžer jutarnje smjene nije imao slobodni dan dva mjeseca. Svakog je dana išao u nabavu namirnica, dok je drugi menadžer obavljao i konobarske poslove u popodnevnoj smjeni.

Sljedeći faktor koji je utjecao na motivaciju zaposlenika jest rutina. Naime, kuhinjsko osoblje i većina konobara nikada nije mijenjalo smjene što je dovelo do zasićenja rada uvijek istih poslova i uvijek s istim ljudima. Također, konobari su sredinom sezone preferirali rad u popodnevnoj smjeni zbog mogućnosti boljeg odmora te zbog većeg bakšiša kojeg su dobijali od gostiju.

Nemogućnost za neke malo manje iskusne konobare da rade u popodnevnoj smjeni utjecalo je na pojavu osjećaja manje vrijednosti te također i osjećaja nejednakosti jer su određeni zaposlenici imali povlastice da biraju smjenu, dok drugi nisu imali tu mogućnost.

Prijateljski odnosi koji su se stvorili na početku lipnja, do kraja srpnja počeli su blijedjeti. U početku su postojale samo dvije grupe domaćih i stranih zaposlenika, a kasnije su se domaći zaposlenici unutar svoje grupe počeli grupirati te su se između tih grupa stvarali konflikti. Takva radna atmosfera bila je veoma negativna. Menadžeri su također sudjelovali u tim grupama što je bilo neprofesionalno. To je utjecalo na manjak nepristranosti menadžera.

Bili su privrženi svojoj grupi te im na taj način davali povlastice, dok nisu uvažavali potrebe i osjećaje neke druge grupe. Iz toga proizlazi da menadžeri nisu bili objektivni i nisu radili ono što je najbolje za poslovanje i zaposlenike već ono što je najbolje za njih i njihovu grupu. Primjer za to je već naveden, a to je nemogućnost za neke da rade u popodnevnoj smjeni. Ako bi i dopustili da netko radi u popodnevnoj smjeni, ne bi mu dali da se osjeća opušteno, nego bi se stvarala još veća napetost.

Pritisak na sve zaposlenike od strane vlasnika da se posao obavi najbrže i najbolje moguće te povećan obujam posla su uzrokovali pojavu stresa. Stres je negativno utjecao na zadovoljstvo na radu, a time i na motivaciju te naposljetku i na radne performanse.

U ovom poduzeću motivacija zaposlenika se poticala kroz nagrade i kazne. Nagrada za dobro odrađen posao postojala je u obliku dodataka za prekovremeni rad te povremenih pohvala većinom od strane menadžera za dobro odrađen posao. Najveća nagrada u ovom poduzeću bila povjerenje od strane vlasnika i menadžera. Vlasnici i menadžeri nisu kontrolirali zaposlenike koji su osvojili njihovo povjerenje. Vjerovalo im se da će posao obaviti kvalitetno. Kao nagrada, u ovom poduzeću, može se uzeti i jedan obrok nakon određenih prekovremenih sati.

Kazna koja se primjenjivala za loš odrađen posao najčešće je bila u obliku sastanaka kada bi se pojedinac prozvao za nekvalitetno odrađen posao. Dosta često su takvi sastanci imali negativan utjecaj na pojedinca. Ostalo osoblje bi mu zamjeralo zato što moraju biti na sastanku i trošiti svoje vrijeme radi njega, a vlasnici nekada ne bi razgovarali adekvatnim riječima i tonom glasa.

Unatoč zaključku da se u ovom poduzeću nije stavljao veliki naglasak na motivaciju zaposlenika, vlasnici i menadžeri su je pokušali poboljšati na nekoliko načina. Prvi način na koji se nastojalo pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika jesu team building večeri.

One su se organizirale nedjeljom nakon završetka popodnevne smjene. Takve večeri su uspješno utjecale na poboljšanje motivacije zaposlenika, ali nažalost samo do sredine srpnja, odnosno do grupiranja domaćih zaposlenika. Isti pozitivni utjecaj, također do sredine srpnja, imao je i drugi način poboljšanja motivacije zaposlenika, a to je razgovor sa svakim pojedinim zaposlenikom o njegovim osjećajima koji su vezani za posao.

Nažalost, nakon pada razine kvalitete radne atmosfere, jedina motivacija koja je preostala jest novac, posebice kod zaposlenika koji su uspjeli dobiti veće plaće za prekovremeni rad.

Sljedeća tehnika bila je dovođenje inozemnih radnika kako bi se smanjio pritisak posla koji je bio na leđima postojećih radnika. Kada su vlasnici najavili dolazak novih radnika, postojeći radnici su osjećali olakšanje te im je porasla motivacija jer se više nisu trebali brinuti hoće li sve stići napraviti. Međutim, nije im bilo rečeno da novi radnici nemaju iskustva u tim poslovima te da će im trebati netko tko će ih obučiti, odnosno mentor. Većina zaposlenika je uživala u mentorstvu jer im je to dalo osjećaj veće vrijednosti što im je i utjecalo na povećanje motivacije. Odrađivali su posao najbolje što su mogli kako bi što kvalitetnije naučili inozemne radnike kako treba raditi te su na taj način stekli i povjerenje vlasnika i menadžera.

## **5. Ocjena stanja i problema, te prijedlozi za rješavanje problema i unaprjeđenje rada**

Prije samog otvaranja restorana ovo poduzeće nije provelo kvalitetan postupak planiranja. Naime, planirali su manji obujam posla jer u svojim planovima nisu uzeli u obzir broj turista koji je posjetio Split prethodne godine, ali ni predviđanje stručnjaka za nadolazeću godinu. Neadekvatno planiranje dovelo je ovo poduzeće do niza raznih problema. Javio se problem manjka zaposlenika zbog čega su ostali zaposlenici osjećali povećan pritisak, radilo se prekovremeno, motivacija zaposlenika je opadala te se kršio zakon.

Svi nastali problemi predstavljali su iznenadnu situaciju u kojoj menadžeri i vlasnici nisu mogli pravovremeno reagirati. Njihova prva reakcija bila je zapošljavanje inozemnih zaposlenika koji će postojećim zaposlenicima olakšati rad i rasteretiti ih.

Međutim, pojavom inozemnih radnika javila su se dva nova problema: nedostatak iskustva što je značilo da postojeći zaposlenici moraju ispravljati njihove greške, te kršenje zakona jer inozemni radnici nisu imali vizu za prvi mjesec svoga rada u restoranu. Problem kršenja zakona se mogao izbjeći promptnim rješavanjem vize za inozemne radnike. Također, uz to su svi zaposlenici radili prekovremeno što je uzrokovalo pojavu sindroma sagorijevanja na poslu. Takvo rješenje nije bilo uspješno jer su se povećale greške i smanjila profesionalnost te efikasnost cjelokupnog osoblja.

S obzirom da svi problemi proizlaze iz neadekvatnog planiranja, poduzeće bi u budućnosti trebalo ulagati više vremena i energije u tu funkciju. Naime, prilikom planiranja potreba ljudskih resursa bilo bi važno sagledati informacije koje su se dobile na temelju analize eksternog okruženja te internog okruženja ( snage i slabosti).

Iz problema neadekvatnog planiranja ljudskih resursa razvio se problem organizacije radnog vremena. Svi zaposlenici su morali raditi prekovremeno kako bi restoran mogao funkcionirati. To je dovelo do velike iscrpljenosti i pada motivacije. U ovoj situaciji, fleksibilno radno vrijeme bi najviše pomoglo pri rješavanju tog problema jer bi restoran imao najviše zaposlenika kada je to bilo najviše potrebno.

Važno je naglasiti i potrebu adekvatnog provođenja postupka regrutiranja, selekcije i obuke zaposlenika. Ovo poduzeće je prije samog početka rada provelo detaljan proces regrutiranja. Tražilo je zaposlenike s preporukama već zaposlenih ljudi što se pokazalo kao dobar izvor. Ciljali su na određene skupine ljudi. Iako ljudi koji su regrutirani početkom ljetne sezone nisu imali mnogo radnog iskustva na dodijeljenim poslovima, brzo su učili i radili kvalitetno. Također, zaposlenici koji su tada bili regrutirani imali su kvalitetan proces obuke što je pozitivno utjecalo na njihove radne performanse. Problem se javio prilikom masovnog i brzog regrutiranja zbog manjka zaposlenika. Zaposlenici koji su tada bili regrutirani nisu imali iskustva u dodijeljenim poslovima, niti su imali detaljnu obuku. Takva odluka utjecala je na pad kvalitete i efikasnosti cjelokupnog osoblja.

Veća kvaliteta rada novozaposlenih radnika bila bi da je poduzeće organiziralo edukaciju primjerice ponedjeljkom, kada restoran nije bio otvoren.

## 6. Zaključak

U ovom završnom radu ustanovilo se kako se upravljalo ljudskim resursima u poduzeću Chef&Master. Naime, upravljanje ljudskim resursima predstavlja disciplinu koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću, od planiranja potreba za njima, njihovog pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja, do njihove zaštite i unapređivanja.

Može se utvrditi kako se u ovom poduzeću nisu adekvatno provodile funkcije upravljanja ljudskih resursa, počevši od samog planiranja. Razlog toga može biti u tome što je ovo poprilično novo poduzeće koje je prije prošle sezone odradilo samo kraj prethodne sezone ( kolovoz i rujan 2018. godine) te nije imalo na čemu temeljiti svoja planiranja. Međutim, u svom planiranju, trebali su se više osloniti na enormne brojke turista koji su posjetili grad Split te tako očekivati veći obujam posla. Takvo neadekvatno planiranje potreba za zaposlenicima uzrokovalo je nemogućnost njihovog optimalnog raspoređivanja. Zaposlenici su morali raditi prekovremeno te su gotovo svi imali sindrom sagorijevanja na poslu. Javio se umor i frustracija kod zaposlenika, a time i pad kvalitete njihovih performansi. Često su se javljali konflikti između zaposlenika i grupa koje su formirale. Sve to uzrokovalo je pad motivacije i želju da se napusti poduzeće.

Također, poduzeće je pretrpjelo i troškove propuštenih prilika zato što nisu imali dovoljno radne snage da bi ih ostvarili.

Na temelju ovog rada, može se zaključiti da je planiranje potreba za zaposlenicima i njihovo pravilno raspoređivanje ključ uspjeha te bi ovo poduzeće trebalo uložiti više vremena i energije na takva planiranja. Ukoliko u budućnosti žele zadržati kvalitetne zaposlenike trebali bi imati bolji sustav nagrađivanja za dobro odrađen posao, ali i formirati radno vrijeme tako da nitko ne mora raditi prekovremeno. To je važno ukoliko žele imati dugoročni uspjeh na tržištu.



## LITERATURA

1. Knjiga Management, autori: Stephen P. Robbins i Robin Stuart-Kotze
2. Interna skripta, postupak regrutiranja kadrova, dostupno na [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_7.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_7.pdf)
3. Skripta - Prof. dr. sc. Srećko Goić; doc. dr. sc. Ivana Tadić; doc. dr. sc. Danica Bakotić – Menadžment ljudskih resursa
4. Narodne novine, ( 2017. – 2018.): Zakon o strancima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 130
5. Narodne novine, ( 2009.): Zakon o radu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 149
6. Definicija analize radnog mjesta dostupno na: <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/analiza-radnog-mjesta/>
7. Definicija motivacije po hrvatskoj enciklopediji dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>
8. Definicija motivacije po autorici Ani Čerenšek dostupno na: <https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>
9. Piramida hijerarhije potreba dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi%3A5429/datastream/PDF/view>

## SAŽETAK

U ovom završnom radu objasnit će se važnost upravljanja i planiranja ljudskim resursima te kako to može pozitivno ili negativno utjecati na motivaciju zaposlenika, a time i na poslovni rezultat poduzeća. Ovo je primjer poduzeća koje nije bilo uspješno u planiranju broja zaposlenika, a ni u raspoređivanju njihovog radnog vremena. To je kod zaposlenika utjecalo na osjećaj pritiska i frustracije.

Ova funkcija menadžmenta pokazat će se kao veoma složen i zahtjevan proces koji zahtijeva vrijeme i energiju. Naime, ovo poduzeće imalo je problem manjka zaposlenika te se taj problem nije uspješno riješio sve do kraja ljetne sezone. Ovaj rad će dati detaljan prikaz stanja i problema po funkcijama upravljanja ljudskih resursa te prijedloge poboljšanja nastale situacije.

**Ključne riječi:** motivacija, obuka zaposlenika, regrutacija, ljudski resursi, planiranje

## SUMMARY

This paper will give insight in the importance of human resource management and planning. Also, it will show how it can positively or negatively affect employee motivation and thus business results. This is an example of a company that has not been successful in planning the number of employees, nor in scheduling their working hours. Because of that, employees were feeling frustrated.

This function of management will prove to be a very complex and demanding process that requires time and energy. Moreover, this company had a problem of lack of employees and this problem was not successfully solved until the end of the summer season. This paper will give a detailed overview of the situation and problems by human resource management functions and suggestions for improving the situation.

**Keywords:** motivation, employee training, recruitment, human resources, planning

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Proces menadžmenta ljudskih resursa

Slika 2: Maslowljeva hijerarhija potreba

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Posljedice viška i manjka zaposlenika

Tablica 2: Račun dobiti i gubitka

Tablica 3: SWOT analiza