

Planiranje kadrova u charter uslugama

Šeparović, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:550551>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for
permanent storage and preservation of digital
resources of the institution](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

Ana Šeparović

**PLANIRANJE KADROVA U ČARTER
USLUGAMA**

ZAVRŠNI RAD

SPLIT, 2017.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
POMORSKI FAKULTET U SPLITU

STUDIJ: Pomorski menadžment

PLANIRANJE KADROVA U ČARTER
USLUGAMA

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

doc. dr. sc. Eli Marušić

STUDENT:

Ana Šeparović

(MB:0171267048)

SPLIT, 2017.

SAŽETAK

U radu se istražuju mogućnosti planiranja kadrova u čarter uslugama na primjeru čarter agencije. Čarter predstavlja jednu od temeljnih djelatnosti u okviru nautičkog turizma. Djelatnost čartera i nautički turizam u cijelosti bilježe značajan rast i razvoj u svijetu, posebice u Republici Hrvatskoj. To dovodi do brojnih novih poslovnih prilika ali i određenih izazova menadžmentu čarter agencija kao i drugih nautičko-turističkih organizacija. Stoga, u menadžmentu organizacija koje pružaju usluge čartera planiranje kadrova dobiva sve veću važnost i postaje jedan od središnjih menadžerski zadataka. Cilj ovog rada je opisati osnovne pojmove vezane za usluge čartera i problematiku upravljanja kadrovima u čarter agencijama. Osim toga, cilj rada je ukazati na potrebu sustavnog provođenja funkcije kadroviranja te planiranja kadrovske strukture u pružanju usluga čartera.

Ključne riječi: *čarter, nautički turizam, menadžment, kadroviranje, planiranje*

ABSTRACT

The paper explores the possibilities of planning personnel in charter services on the example of a charter agency. Charter is one of the basic activities within nautical tourism. The charter and nautical tourism activities are marked by significant growth and development in the world, especially in the Republic of Croatia. Introducing numerous new business opportunities as well as certain challenges to managing charter agencies as well as other nautical-tourism organizations. Therefore, the management of organizations providing card services personnel planning gets more and more important and becomes one of the central managerial tasks. The aim of this paper is to describe basic concepts related to charter services and human resource management issues in charter agencies. In addition, the aim of the paper is to point out the need for systematic implementation of personnel functions and the planning of the staff structure in providing charter services.

Keywords: *charter, nautical tourism, management, staffing, planning*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJAM I FUNKCIJE MENADŽMENTA	2
2.1. PLANIRANJE	4
2.2. ORGANIZIRANJE.....	6
2.3. KADROVIRANJE	7
2.3.1. Mjesto kadroviranja u organizaciji poduzeća	8
2.3.2. Analiza posla kao osnova kadroviranja.	9
2.3.3. Formuliranje strategije kadroviranja	10
2.3.4. Ocjena tekućih potreba za kadrovima	10
2.3.5. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima.....	11
3. NAUTIČKI TURIZAM U REPUBLICI HRVATSKOJ	13
4. ČARTER DJELATNOST	15
4.1. RAZVOJ ČARTERA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	17
4.2. VRSTE ČARTERA.....	19
4.2.1. Čarter bez skipera.....	19
4.2.2. Čarter sa skiperom i/ili hostesom.....	20
4.2.3. Čarter sa posadom.....	21
4.3. ČARTER FLOTA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	21
4.3.1. Mega jahte.....	21
4.3.2. Motorni brodovi.....	22
4.3.3. Jedrilice.....	24
4.3.4. Motorni jedrenjaci.....	25
4.3.5. Guleti.....	26
4.3.6. Katamarani.....	26
4.4. PLANIRANJE KADROVA ZA RAD U ČARTERU.....	27
4.4.1. Kadrovi u čarter bazi.....	29
4.4.2. Kadrovi za rad na plovilu.....	31
5. ZAKLJUČAK	34
LITERATURA	35
POPIS SLIKA.....	36
POPIS TABLICA.....	37

1. UVOD

Nautički turizam važna je komponenta turizma i sveukupnog gospodarstva Republike Hrvatske koja privlači sve veći broj turista i postaje jedna od najznačajnijih turističkih destinacija na globalnoj razini. Djelatnost čartera kao neizostavan segment nautičkog turizma koji primarno nudi usluge najma plovila, ali najčešće i menadžmenta plovila bilježi vrlo visoki porast i razvoj posljednjih nekoliko godina, pri čemu se javljaju brojne nove prilike i izazovi za sve uključene sudionike. Tu se prije svega ističe problematika ljudskih resursa, odnosno kvalificiranih kadrova za rad u ovoj atraktivnoj vrsti nautičko-turističke djelatnosti. Cilj ovog rada uključuje opis nautičkog turizma i djelatnosti čartera, te opis ključnih pojmova vezanih za kadroviranje kao jednu od temeljnih funkcija menadžmenta.

Kadrovi su osnovna komponenta svake organizacije te se funkcija kadroviranja u menadžmentu brine da se kontinuirano planira kadrovska struktura. Nameće se potreba za sustavnim planiranjem kadrova te je bitno osigurati da čarter agencije imaju kvalitetnu kadrovsku strukturu. U radu se istražuju mogućnosti planiranja kadrova te se opisuje kadrovska struktura čarter agencije. Stoga cilj ovog rada uključuje istraživanje čarter djelatnosti na primjeru čarter agencije sa svrhom otkrivanja mogućnosti planiranja kvalificiranih kadrova za uspješno obavljanje sveukupnih poslova i aktivnosti.

Rad je podijeljen na četiri tematske cjeline. Nakon Uvoda, u prvoj tematskoj, cjelini, opisan je pojam i funkcije menadžmenta uz detaljan opis funkcija organiziranja, planiranja i kadroviranja. Nadalje se opisuje razvoj nautičkog turizma te se opisuje djelatnost čartera putem njezinog razvoj u Republici Hrvatskoj, uključujući opis različitih vrsta čartera. U zadnjoj tematskoj cjelini opisuje način kvalitetnog planiranja kadrovske strukture te se ukazuje na kadrovsku strukturu na primjeru konkretne čarter agencije.

2. POJAM I FUNKCIJA MENADŽMENTA

Menadžment je vrlo složen pojam te ga je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su poslovni proces, nositelji određenih funkcija u poduzeću, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću.

Mnogi autori na različite načine definiraju menadžment. Najčešće citirana definicija pojma menadžmenta je definicija američke teoretičarke menadžmenta iz ranih tridesetih godina prošlog stoljeća Mary Parker Follet, koja menadžment definira kao „*umijeće obavljanja poslova pomoću ljudi*“ [1]. Menadžment predstavlja obavljanje različitih poslova koji zahtijevaju angažman određenog, većeg ili manjeg, broja zaposlenika, neovisno od vrste i karaktera posla.

U tom kontekstu se promatra menadžment usmjeren na različite djelatnosti i industrije – pomorski menadžment vezan za pomorsku industriju, zdravstveni menadžment vezan za zdravstvenu industriju, obrazovni menadžment vezan za industriju obrazovanja i sl. To znači da menadžment kao pojam ima univerzalni karakter, s tim da određene industrije, određeni sektori mogu imati određene specifičnosti u načinu vođenja svojih “poslova”. Funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u procesu rada, jer je tehnička podjela rada podjela u procesu rada prema kojoj najveći broj zaposlenih obavlja izvršne poslove, dok manji broj (menadžera) obavlja poslove planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole tj. menadžerske poslove. [1]

Menadžer je osoba koja alocira ljudske, materijalne i ostale resurse te usmjerava poslovne operacije u poduzeću. Nadalje, menadžer planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put za ostvarenja ciljeva. U obavljanju navedenih funkcija menadžeri se susreću s brojnim izazovima pri čemu nastoje motivirati zaposlenike i povećati ukupnu organizacijsku efektivnost, efikasnost i proizvodnost. Također, moraju prihvatiti odgovornosti za utjecaj na društvo. Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta te on ostvaruje svoje zadaće uz pomoć svih uključenih u poslovne procese.[1]

Menadžment ima brojne karakteristike od kojih su najvažnije rad s drugima, ostvarivanje ciljeva poduzeća, stvaranje ravnoteže između efikasnost i efektivnosti, upravljanje ograničenim resursima te usklađivanje s promjenjivom okolinom.

Operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment organizacije već to čini pomoću djelatnika koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi determiniraju svrhu poduzeća i njegov smjer. Oni su mjerilo uspješnosti menadžmenta. Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos *inputa* i *outputa*, a efektivnost kao veličina *outputa* koju menadžment mora ostvariti. Resursi¹ koji se rabe kao *inputi* u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijeti iscrpljenje. Stoga je nužno da se s njima postupa racionalno. Međutim, kada to i ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene *outputa*. Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve raznovrsnije, brojnije i dinamičnije, pa okolina poduzeća postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna. U tom se kontekstu menadžmentu postavljaju dva osnovna zadatka, a to su pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim promjenama. Da bi se pripremio za nastupajuće promjene menadžment najprije mora identificirati karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće egzistira kako bi potom mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini. [5]

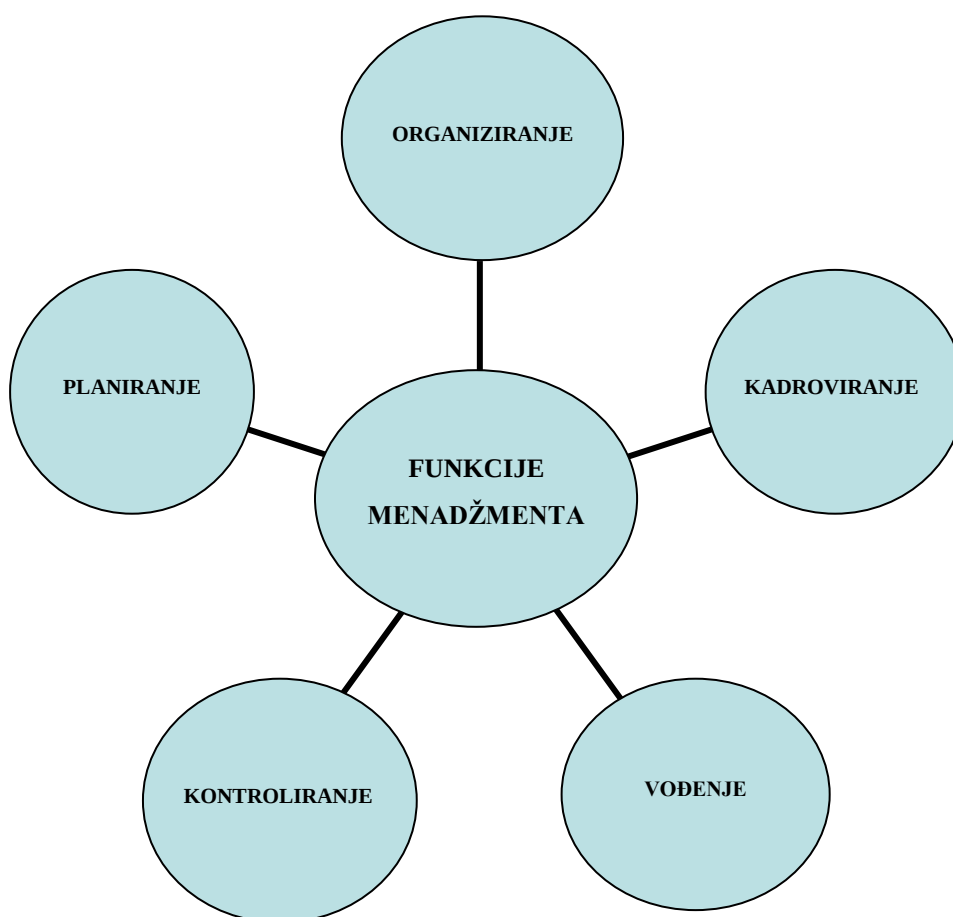
Menadžment se dijeli na pet temeljnih funkcija, a to su:

- planiranje,
- organiziranje,
- kadrovanje,
- vođenje,
- kontroliranje.

Planiranje je funkcija koja sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Planiranje

¹ Resurs (fr. *la ressource* - sredstvo, izvor, lat. *resurgere* - izvirati) je sredstvo, koje je potrebno za provođenje ili dovršavanje jedne radnje. Resurs može biti materijalno dobro ili nematerijalna imovina. Uglavnom se podrazumijeva oprema za proizvodnju, novac, tlo, sirovine, energija ili djelatnici. [15]

se pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Organiziranje je funkcija koja predstavlja nastavak planiranja nakon što je organizacija definirala ciljeve i strategije za njihovo ostvarenje. Kadrovanje, kao neizostavna funkcija menadžmenta, je usmjereno na “materijalizaciju” organizacije poduzeća. Zadaća je kadrovanja dodijeliti te uloge konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom, profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama, osposobljavanjem i usavršavanjem. Funkcija vođenja označava fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi sudionici procesa rada usmjere prema željenom cilju. Sljedeća funkcija menadžmenta je kontroliranje koje se bavi postupkom mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Na Slici 1. prikazano je pet osnovnih funkcija menadžmenta. [1]



Slika 1. Osnovne funkcije menadžmenta

2.1. PLANIRANJE

Jedna od osnovnih funkcija menadžmenta je planiranje koje predstavlja kreativni proces kojim se unaprijed određuje smjer akcija i razvoja poduzeća. Planiranje je kompleksan proces u kojemu se najprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njegova misija kojom se ostvaruje ta vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje adekvatne strategije koju treba predložiti u planove i budžete. Planiranje poduzeću treba osigurati spoznaju zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja te koje su njegove dobre i loše strane. Također, planiranje osigurava mogućnost identificiranja i uspostavljanja odgovarajućih standarda performansi te set pravila ponašanja koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća. Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta, a to su stratezijsko, taktičko i operativno planiranje. Na Slici 2. prikazana je hijerarhija funkcije planiranja.



Slika 2. Razine planiranja

Strategijsko planiranje korespondira razini vrhovnog menadžmenta (engl. *top management*). Ova vrsta planiranja je upravljačko sredstvo koje, poput drugih upravljačkih sredstava, koristi se samo za jednu svrhu, a to je pomoć organizaciji da napravi što bolji posao. Strategijsko planiranje može pomoći organizaciji fokusirati svoju viziju i prioritete u odnosu na promjenjivu okolinu te osigurati članovima organizacije rad na ostvarivanju

istih ciljeva. Druga razina planiranja je taktičko planiranje koje prevodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, a najčešće onih funkcijskih te definira glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcija mora izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi. Najniža razina planiranja je operativno planiranje. Operativna razina planiranja je zadužena za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadatke kao što su proizvodni tijekovi, planiranje isporuka i potreba za ljudskim resursima.

Autor mnogih knjiga o menadžmentu, Robert Kreitner [1], ističe dva (2) konceptualna razloga zašto je planiranje nužno. Kreitner smatra su to ograničenost resursa i neizvjesnost okoline. Ograničenost resursa uvjetuje njihovu plansku upotrebu kako se ne bi iznenada iscrpli i kako ne bi nastupile sve posljedice koje iz toga slijede. Usporedno s iscrpljivanjem resursa, planiraju se i potencijalni modaliteti njihove supstitucije tako da poduzeće osigurava vlastitu egzistenciju. Upravo i jest suština planiranja u tome da odgovori na pitanje kako iz današnjeg stanja preći u neko novo stanje. Drugi razlog je neizvjesnost okoline. Neizvjesnost okoline zahtijeva također planiranje, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom. Obično se razlikuju tri tipa neizvjesnosti, a to su neizvjesnosti stanja, učinka i odaziva. Neizvjesnost stanja je kad se okolina ili njezin dio smatra nepredvidivim, neizvjesnost učinka bi bila kad se procjenjuju učinci okoline na poduzeće i neizvjesnost odaziva je kad se predviđaju posljedice odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline. [1]

2.2. ORGANIZIRANJE

Da bi poduzeće funkcioniralo kao skladna i koordinirana cjelina i tako dugoročno ostvarivalo svoje ciljeve, treba imati primjerenu organizaciju i odgovarajuću organizacijsku strukturu. Upravo zbog toga je organiziranje jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Organiziranje se manifestira kao djelatnost menadžmenta koja se najčešće pojavljuje pod nazivom dizajniranje odnosno projektiranje organizacije.

Organiziranje je menadžerska funkcija kojom se određuje na koji će način poduzeće ostvariti planirane ciljeve i pravce djelovanja. Nakon izbora ciljeva i adekvatne strategije ostvarenja ciljeva, potrebno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument ostvarenja imenovane strategije plana ili postavljenog cilja. Projektiranje organizacije opisuje se kao proces izgradnje organizacijske strukture, definiranja organizacijskih

postupaka i primjenu organizacijskih sredstava. Osnovna zadaća projektiranja organizacije je raščlaniti ukupan zadatak poduzeća, formirati radna mjesta i organizacijske jedinice. Također je bitno projektirati odnose između organizacijskih jedinica, sustav upravljanja, organizaciju radnog kolektiva, organizaciju tokova, prostornu organizaciju i organizacijska sredstva.

Oblikovanje organizacijske strukture je postupak u kojemu se provodi raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja zadataka određenog stupnja agregiranosti te uspostavljanje mehanizama koordinacije u provedbi zadataka na svim razinama njihove agregiranosti. Na izbor organizacijske strukture utječu okolina, strategija, tehnologija, te vrsta i veličina organizacije. [1]

Temeljni oblici organizacijske strukture su:

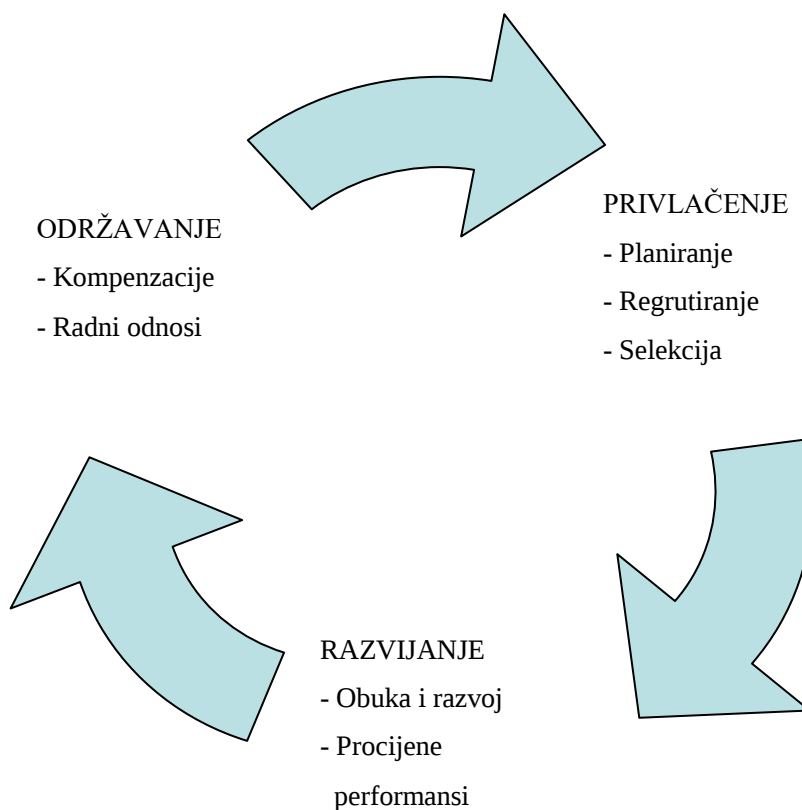
- funkcijska,
- divizijska,
- matrična,
- procesna,
- mrežna.

Kod funkcijska strukture, istovrsni ili slični poslovi se grupiraju zajedno u organizacijske jedinice kao što su marketing, inženjering, računovodstvo, stvaranje usluga/proizvodnja te kontrola. Divizijska organizacijska struktura se odnosi na poslove koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili geografsko područje te se oni grupiraju u jednu samostalnu organizacijsku jedinicu. Kod matrične organizacijske strukture se grupiraju proizvodi istovremenom primjenom funkcijskog i divizijskog pristupa. Procesna struktura je grupiranje poslova oko temeljnih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova. Posljednja je mrežna organizacijska struktura u kojoj se autonomne grupe povezuju elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita te mogu biti locirani bilo gdje u svijetu. [1]

2.3. KADROVIRANJE

Kadrovi, odnosno ljudi osnovni su nositelji i izvršitelji procesa rada. Oni su pokretači i stvaratelji sredstava za rad te kao takvi predstavljaju najvažniji kapital izražen u sposobnostima za rad, stečenom znanju, vještinama i iskustvima za radne procese. Proces odabira kadrova smatra se ključnim za uspjeh poduzeća. Za budućnost poduzeća ništa nije važnije od sposobnosti odabira pravih suradnika pomoću kojih će se ostvarivati budućnost. Pogreška u odabiru može dovesti do podbačaja i neuspjeha u nekom kritičnom području, a često i do neuspjeha cijele organizacije.

Kadroviranje (engl. *Staffing, Human Resource Management* – HRM – upravljanje ljudskim resursima) označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. Tri su primarna cilja kadroviranja, odnosno HRM-a, a to su privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu i dugoročnost održavanja radne snage. Na Slici 3. prikazane su glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. [1]



Slika 3. Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima [1]

Da bi se navedene aktivnosti ostvarile efektivno i efikasno, menadžment angažira posebne stručnjake – specijaliste koji su usmjereni na jedno područje i generaliste koji su usmjereni na više područja HRM-a. Međutim, to ne oslobađa menadžere bavljenjem ljudima, naprotiv, u suvremenoj se teoriji i praksi menadžmenta smatra da je svaki menadžer ujedno i menadžer ljudskih resursa. To se najbolje vidi iz činjenice da su svi menadžeri odgovorni za satisfakciju zaposlenika, a menadžeri prve razine posebno su odgovorni za radne odnose, procjenu performansi, kompenzacije i drugo.

2.3.1. Mjesto kadrovanja u organizaciji poduzeća

S obzirom na ulogu i značenje koje danas ima, kadrovanje zauzima važno mjesto u organizaciji poduzeća. To se manifestira s jedne strane u angažmanu menadžera u realizaciji funkcija kadrovanja, a s druge strane u položaju posebne organizacijske jedinice koja se profesionalno bavi kadrovskim poslovima.

Angažman menadžera u kadrovskim poslovima evoluirao je zajedno s evolucijom spoznaje o značenju ljudskih resursa. Ponekad su menadžeri tretirali ljudske resurse isključivo s kvantitativnog aspekta pa su stoga samo ispostavljali zahtjeve odgovarajućoj službi. Danas je taj angažman sasvim drukčiji: ljudski su resursi postali sadržajem jedne od funkcije menadžmenta. Stoga se i postavlja pitanje koje su zadaće menadžera, a koje posebne službe u odnosu prema ljudskim resursima. Objektivno, u malim poduzećima gotovo sve zadaće iz domene kadrovskih poslova realizira menadžment, dok je u velikim poduzećima nužna njihova podjela između menadžera i posebne službe. Općenito i načelno govoreći, u domeni posebne službe su operativno-stručni i savjetodavni poslovi dok su u domeni menadžera svi ostali poslovi. Međutim, odgovornost za kadrove u potpunosti je na menadžerima koji mogu delegirati zadaće, ali odgovornost uvijek ostaje njihova. [1]

2.3.2. Analiza posla kao osnova kadrovanja

Kadrovanje je neodvojivo od poslova koji se obavljaju u poduzeću s obzirom na to da determiniraju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu pa i spolnu strukturu zaposlenika. Stoga kadrovanje u poduzeću nužno mora polaziti od poslova koji se ondje obavljaju, a koji su rezultanata raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća. U tom smislu analiza posla čini temelj uspješnog kadrovanja, bez te analize nije moguće kvalitetno obaviti niti jednu glavnu funkciju kadrovanja. Stoga je i razumljivo što joj uspješna poduzeća usmjeruju veliku pozornost i ulažu znatna sredstva u njezinu provedbu. [1]

Analiza posla definira se kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Ti se podatci odnose na same poslove, norme učinka, informacije potrebne za provedbu poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada potrebna znanja, posebne zahtjeve za obavljanje poslova i druge. Izvor tih podataka obično su analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni. [1]

2.3.3. Formuliranje strategije kadrovanje

Na temelju prethodno provedenih analiza vezanih za problematiku HRM-a menadžment pristupa formuliranju odgovarajuće strategije kadrovanja, koristeći se trima temeljnim opcijama, a to su opcija istog broja zaposlenih, opcija manjka broja zaposlenih i opcija viška zaposlenih. [1]

Opcija istog broja zaposlenih ne znači da u postojeće kadrovsko stanje nisu nužni nikakvi zahvati. Naime, ta opcija nikad ne predstavlja novo stanje kadrova identično postojećem stanju, već su tu moguće različite pod opcije, kao što su da buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu kvalifikacijsku strukturu zaposlenih, ili da buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih.

Slijedeća opcija je opcija manjka (nedostatka) zaposlenih koja predstavlja eksterno regrutiranje koje se može ostvariti na različite načine od kojih su tri najčešća, a to su zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanje s dijelom radnog vremena te zapošljavanje na poziv.

Opcija viška zaposlenih označuje slučaj kad poduzeće u bilanciranju budućih potreba i ponude kadrova utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje kadrova nego što ih danas ima. U takvim situacijama drastična mjera rješavanja viška kadrova je otpuštanje. Pri tome se obično razvijaju programi pomoći onima koji moraju napustiti poduzeće, bilo da im se pomaže u traženju novog zaposlenja bilo da im se daje pomoć u osnivanju novog biznisa. [1]

2.3.4. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Da bi menadžment mogao formulirati strategiju kadrovanja usmjerenu na ostvarivanje prognoza budućih potreba za kadrovima, neophodno je ocijeniti tekuće

potrebe za kadrovima. U tu se svrhu služi analizom koja treba dati odgovor na pitanje jesu li postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Stoga je zadaća te analize da najprije identificira kadrovske potencijale poduzeća te da potom daje ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća. Temelj te analize je datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta tj. poslova.

Datoteka kadrova bogato je vrelo podataka o svakom zaposlenom u poduzeću, i to podataka koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promijene zaposlenja i drugo, kao i onih koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutačno raspoređen. To su, dakle, podatci kojima se može odgovoriti na dva temeljna pitanja analize stanja kadrova u poduzeću.

Datoteka radnih mjesta sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću, utvrđenim opisom i specifikacijom posla. Kad se povežu podatci tih dviju datoteka, tada je moguće utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova te koji je stupanj iskorištenja njihove kvalificiranosti po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova. Temeljne grupe poslova bi bili menadžerski, kreativni, repetitivni i rutinski. [1]

2.3.5. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Prognoza budućih potreba za kadrovima znatno je teža od utvrđivanja tekućih potreba. Razlozi su u činjenici da današnji uvjeti u kojima se obavlja poslovanje poduzeća, sutra neće biti isti. Stoga se u predviđanju budućih potreba za kadrovima mora poći od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju usluga poduzeća, buduće ekonomije njegova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću, kao i raspoloživih financijski mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizma, promjena u organizaciji i menadžmentske filozofije, s druge strane. Pitanje je kako zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe u ljudskim resursima. Odgovor na to pitanje može dati samo analiza ponude, i to i interne i eksterne. [1]

Predviđanje eksterne okoline polazi od općih kretanja na tržištu rada, a koja se odnosi na demografska kretanja, kretanja nezaposlenosti, promjene u strukturi zanimanja, kretanje potreba za određenim zanimanjima i slično. Pri tom treba imati na umu da na kretanje na tržištu rada utječu brojni faktori koji su lokalne i globalne naravi. Za

predviđanje eksterne ponude najčešće se primjenjuju metode procjene eksperta i metode simulacije. Cilj je predviđanje interne ponude utvrditi mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda kadrova, tj. kadrova kojima poduzeće sada raspolaže. Instrumenti koji se rabe u tu svrhu temelji se na organizacijskim shemama, pa im odatle i naziv sheme zamjene ili sheme sukcesije. U tom se smislu obično izrađuju tablica osoblja, pregled kvalifikacija, pregled menadžmenta i karte zamjene.

Tablice osoblja slikoviti su prikaz svih radnih mjesta u poduzeću iz kojih se vidi postojeće stanje u pregledu broja zaposlenih i zaposjednutih radnih mjesta te buduće potrebe u zapošljavanju. Pregled kvalifikacija pokazuje za svakoga zaposlenog školske kvalifikacije, radno iskustvo, profesionalni interes, specifične sposobnosti i vještine, kretanje kompenzacija, kao i poslove koje je pojedinac obavljao. Pregled menadžmenta je specifičan pregled kvalifikacija koji se odnosi na menadžment. Za potrebe internog regrutiranja posebno je važna karta pregleda menadžera. Na sličnim osnovama kao što se izrađuje karta pregleda menadžera, oblikuje se i karta zamjene. Ona obično prikazuje nositelje pozicija, godine života, ocjene uspješnosti na radu i mogućnosti promocije. Na temelju navedenih pregleda poduzeće može izraditi plan ukupne interne ponude. Nakon što su izrađeni planovi potreba i planovi ponude kadrova, pristupa se njihovom bilanciranju te tako utvrđuju ukupne buduće potrebe u njihovom regrutiranju odnosno deregrutiranju.[1]

3. NAUTIČKI TURIZAM U REPUBLICI HRVATSKOJ

Nautički turizam predstavlja turistički fenomen koji se u posljednjih dvadesetak godina vrtoglavo razvija te ostvaruje značajne financijske i ostale rezultate. Ova vrsta turizma predstavlja jedan od najatraktivnijih oblika ukupne turističke ponude Republike Hrvatske.

Hrvatska raspolaže s ukupno 56 marina² te s cca. 16.000 vezova u moru i 8.500 mjesta na kopnu. Osim toga još raspolaže s 30.000 vezova u sportskim lukama. [6] Marine kontinuirano rade na obogaćivanju i podizanju nivoa usluge te se prilagođavaju suvremenim potrebama i željama nautičkih gostiju.

Mnoge luke nautičkog turizma dodatno su oplemenile sadržaje, od vrhunske tradicionalne kuhinje, obvezne vode i električne energije, zdravstvene ambulante, usluga čarter tvrtki, do korištenja apartmana te elektronskog nadzora i čuvarskog osiguranja imovine i opreme gostiju.

Adriatic Croatia International Club, među nautičarima poznatije kao *ACI Club*, vodeća je tvrtka nautičkog turizma Hrvatske, a predstavlja jedinstveni lanac od 22 marine koje se protežu od Dubrovnika na jugu do Umaga na sjeveru hrvatskog dijela Jadrana. U 22 godine svog poslovanja ACI marine su, uz nastojanja u smjeru razvoja i popularizacije jedrenja te prepoznatljiva arhitektonska obilježja, ostvarile i prepoznatljivu kvalitetu usluge.

O usklađenosti razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj s potrebama zaštite okoliša svjedoče mnogobrojne Plave zastave za marine. Plava zastava označava međunarodni ekološki program zaštite okoliša mora i priobalja, čiji je prvenstveni cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom. Ova prestižna međunarodna priznanja Europske zaklade za odgoj i obrazovanje za okoliš Europske unije upravo simboliziraju očuvan, siguran i ugodan okoliš, koji onda prati iznimna turistička promidžba. [6]

² Marina je dio vodenoga prostora i dio obale posebno izgrađen i uređen za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata.

Usluge u nautičkom turizmu RH definirane su Zakonom o pružanju usluga u turizmu u članku 45. (NN 68/07, 88/10, 30/14, 89/14, 152/14). Prema tom zakonu usluge u nautičkom turizmu su sljedeće:

- iznajmljivanje veza u lukama nautičkog turizma za smještaj plovnih objekata i turista-nautičara koji borave na njima,
- iznajmljivanje plovnih objekata s posadom ili bez posade, s pružanjem ili bez pružanja usluge smještaja, radi odmora, rekreacije i krstarenja turista nautičara (čarter, kruzing),
- usluge upravljanja plovnim objektom turista nautičara,
- prihvata, čuvanje i održavanje plovnih objekata na vezu u moru i suhom vezu,
- usluge opskrbe turista nautičara (vodom, gorivom, namirnicama, rezervnim dijelovima, opremom),
- uređenje i pripremanje plovnih objekata,
- davanje različitih informacija turistima nautičarima (vremenska prognoza, nautički vodiči),
- druge usluge za potrebe nautičkog turizma.

Isti Zakon nautički turizam definira kao „*plovidbu i boravak turista nautičara na plovnih objektima (jahta, brodica i brod, za osobne potrebe ili gospodarsku djelatnosti), kao i boravak u lukama nautičkog turizma radi odmora i rekreacije*“. [7]

Nautički turizam javlja se kroz više gospodarskih djelatnosti, dok ga se teoretski i pojmovno može podijeliti na [7]:

- luke nautičkog turizma, čije poslovanje obuhvaća poslove vezane za smještaj plovila i nautičara, kao i pružanje usluga istima
- čarter (engl. *charter*), čije poslovanje obuhvaća iznajmljivanje plovila nautičarima
- kruzing (engl. *cruising*), koji obuhvaća organizirano poslovanje kao kružno putovanje plovilom neke kompanije, ili nabavljenim i posebno pripremljenim plovilom.

4. ČARTER DJELATNOST

Čarter djelatnost predstavlja segment nautičkog turizma koji obuhvaća iznajmljivanje plovila i pružanje usluge smještaja na plovilu u unutarnjim morskim vodama i teritorijalnom moru. Čarter kompanija ili agencija je fizička ili pravna osoba vlasnik ili korisnik plovila ili je od vlasnika ili korisnika temeljem pisanog ugovora preuzela odgovornost za upravljanje plovilom i koja je preuzimanjem takve odgovornosti preuzela ovlasti i odgovornost.

Čarter djelatnost koja je definirana kao jedna od osnovnih usluga u nautičkom turizmu obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- iznajmljivanje veza u lukama nautičkog turizma za smještaj plovnih objekata i turista nautičara koji borave na njima,
- iznajmljivanje plovnih objekata s posadom ili bez posade, s pružanjem ili bez pružanja usluge smještaja, radi odmora, rekreacije i krstarenja turista nautičara (čarter, kruzing),
- usluge upravljanja plovnim objektom turista nautičara, prihvata, čuvanje i održavanje plovnih objekata na vezu u moru i suhom vezu,
- usluge opskrbe turista nautičara (vodom, gorivom, namirnicama, rezervnim dijelovima, opremom),
- uređenje i pripremanje plovnih objekata,
- davanje različitih informacija turistima nautičarima (vremenska prognoza, nautički vodiči) i druge usluge za potrebe nautičkog turizma.

Usluge unajmljivanja plovila s vlastitom navigacijom u posljednje vrijeme značajno je u porastu. Organizirano iznajmljivanje plovila ili čarter prvi put se javlja na Azurnoj obali 1955. godine. U početku su se iznajmljivale jahte, koje su se mogle kupiti u nautičkim salonima. U posljednje vrijeme, iznajmljuju se plovila različitih vrsta, veličina i udobnosti. Iznajmljivanje brodova je unosan posao. Prema istraživanjima prihod od dvije tisuće (2.000) iznajmljenih brodova, ekvivalent je prihodu koji se može ostvariti od iznajmljivanja veza i usluga održavanja dvadeset tisuća (20.000) plovila namijenjenih za sport i razonodu. Smatra se da vrijeme povrata novca uloženog u plovilo iznosi od tri do četiri godine. Unajmiti jedrenjak ili jahtu i otploviti na široko more, mogu samo iskusni

moreplovci, koji su osposobljeni za to. Zbog niske razine nautičkog obrazovanja turista nautičara, sve češće se na zahtjev unajmljivača, nude skiperi. Cijene najma plovila u svezi su sa dužinom najma, vremenskim razdobljem u kojem se iznajmljuje plovilo, vrstom, veličinom i snagom porivnog uređaja plovila. [4]

Osim na moru, čarter je prisutan i na rijekama. Na brzim rijekama razvijena je posebna vrsta *one-way charter*. Iz samog naziva se vidi, da je u pitanju, najam plovila u jednom smjeru. Naime, iznajmljivač kajaka, pneumatskog čamca ili sličnog plovila, plovi niz riječni tok do određenog pristaništa, a potom se, u organizaciji vlasnika plovila vraća na početni punkt. U razvijenim nautičko-turističkim zemljama čarter je različito normiran. U turističkoj politici gotovo svih razvijenih nautičko-turističkih država preferiraju domaće čarter kompanije. [4]

Uslugu iznajmljivanja plovila u nautičkom turizmu mogu obavljati fizičke i pravne osobe ako ishode rješenje da su ispunjeni minimalni tehnički uvjeti o pružanju turističkih usluga iznajmljivanja plovila. Ti uvjeti definirani su Pravilnikom o uvjetima, koji je donesen 21. ožujka 2005., što ih mora zadovoljiti plovni objekt i fizička ili pravna osoba koja obavlja djelatnost iznajmljivanja plovila. Čarter tvrtka je fizička ili pravna osoba koja je registrirana u Republici Hrvatskoj za obavljanje djelatnosti iznajmljivanja plovila. [7]

Tvrtka može iznajmljivati vlastita plovila ili plovila u vlasništvu druge domaće fizičke ili pravne osobe, i tada je riječ o čarter menadžmentu. Jedan od važnijih propisa u iznajmljivanju čarter plovila je da plovila koja se iznajmljuju u Republici Hrvatskoj moraju ploviti pod hrvatskom zastavom, a tvrtka za svako plovilo u čarteru mora ishoditi koncesijsko odobrenje za obavljanje te djelatnosti. Preduvjet za profitabilnost ove djelatnosti je između ostaloga prosječna popunjenost od šesnaest do dvadeset tjedana po plovilu, što je za Hrvatsku, s vrlo velikom konkurencijom ne samo na svjetskom tržištu već i zbog velike ponude unutar zemlje, vrlo teško izvedivo.

Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture izradilo je i poseban internet program *e-Crew* [17] koji omogućava pravnim i fizičkim osobama koje se bave iznajmljivanjem jahti i brodica da obvezno prijave popise posade i putnika samostalno preko interneta, neovisno o tome gdje se nalaze i neovisno o radnom vremenu lučkih kapetanija.

Jedan od najvećih problema u čarteru RH predstavlja tzv. „crni čarter“, odnosno ilegalno iznajmljivanje brodova. More je, naime, bilo puno brodova s ilegalnom posadom i putnicima koji su najam plaćali isključivo vlasniku plovila, dok su država i lokalni ljudi bili zakinuti za boravišne pristojbe i poreze. Sredinom prošlog desetljeća završilo je razdoblje crnog čartera uz pojačanu kontrolu pa su se donijele porezne odredbe pri pružanju usluga stranih poduzeća. Do tada su se hrvatske kompanije snažno borile uz pomoć svojih prednosti dugogodišnje tradicije i poznavanja domaćeg terena, te adutima hrvatskoga gostoprimitstva, čime je ipak bio privučen znatan broj nautičara. S naglim porastom broja registriranih čarter kompanija s nešto plovila u pojedinoj floti, narušena je ravnoteža, s jedne strane, prevelikom ponudom u odnosu prema potražnji, a s druge strane, naglim obaranjem cijena što su ga poduzele nove čarter kompanije zbog postojeće konkurencije i napora da se probiju na tržište.

Čarter kompanije moguće je podijeliti u dvije skupine prema razini cijena i kvaliteti usluga. Prva skupina obuhvaća čarter kompanije koje imaju višu razinu cijena i kvalitetu usluga uz odgovarajuće popuste (5-15%) u razdoblju tzv. *last minute bookinga*. Te kompanije svoje cijene formiraju prema starosti i opremljenosti plovila, pri čemu razina usluge ostaje nepromijenjena. Drugu skupinu čine one kompanije koje imaju oscilacije ovisno o stanju na tržištu i o dijelu sezone. Njihove cijene pripadaju srednjoj klasi cijena, uz prikladnu i pouzdanu kvalitetu plovila i usluge. Starost je plovila različita pa u skladu s time i cijene, slično kao i kod prve skupine.

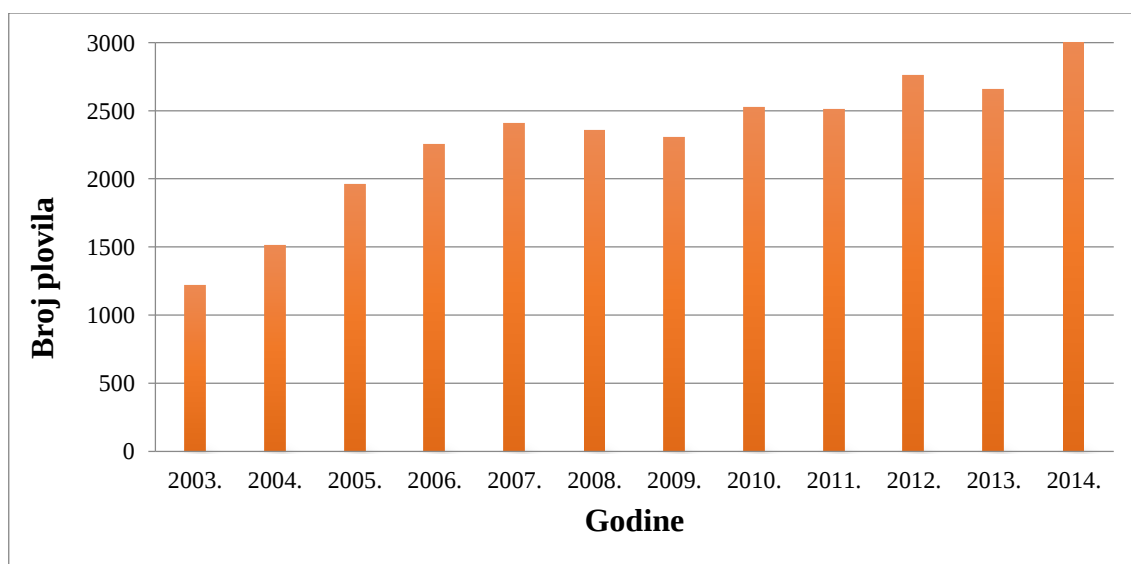
4.1. RAZVOJ ČARTERA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Čarter industrija u Republici Hrvatskoj značajno je u porastu, osobito zadnjih desetak godina. Navedeni porast vidljiv je kroz povećanje broja brodova u čarter ponudi te se pripisuje brojnim faktorima unutar i izvan uslužnog sektora.

Jedan od razloga je svjetski porast popularnosti odmorišnih lokacija na Hrvatskoj obali. U proteklih par godina Hrvatska je jedna od najtraženijih lokacija za raznovrsne grupe turista diljem svijeta. Poznata po nedinutoj prirodi, bogatoj povijesnoj i kulturnoj baštini, primamljivoj mediteranskoj kuhinji i povoljnim cijenama, Hrvatska se našla u centru dinamične i konstantno rastuće globalne turističke ponude. Već bogatoj i širokoj turističkoj ponudi, Hrvatski čarter još dodaje neograničeno istraživanje svih kutaka jadranske obale te osiguranu privatnost za izbirljive klijente. [8]

Osim prethodno navedenog, još jedna važna uloga u razvoju čartera na Jadranu vjerojatno se može pripisati poboljšanim mogućnostima za financiranje brodova kroz *leasing* i povoljne kreditne uvjete. To poboljšanje također stvara bolje prilike za iskorištavanje opcije reinvestiranja dobiti. Naime, mnoge firme odabiru reinvestirati svoju dobit u brodove koji se zatim uključuju u Hrvatsku čarter ponudu. Najčešće se upravo čarter tvrtke opredjeljuju za ulaganje ostvarenog profita u nove brodove kojima obogaćuju svoju ponudu, ali to nije uvijek slučaj. Ako su ostvarili odgovarajuću financijsku situaciju, drugi sektori se također rado opredjeljuju za ovu opciju. [8]

Zahvaljujući prethodno navedenim i drugim mogućim razlozima, Hrvatska obala postala je poznata po raznolikoj i kvalitetnoj čarter ponudi. Ova ponuda uključuje četiri glavna tipa brodova: jedrilice, motornjaci, katamarani i guleti. U 2003. godini s obzirom na prepoznati značaj Hrvatskog turizma, čarter ponuda podrazumijevala je ukupno tisuću dvjesto dvanaest (1212) brodova. Od tada Hrvatska čarter flota proporcionalno je rasla uz iznimku 2008. i 2009. godine koje bilježe blagi pad i stagnaciju radi globalne ekonomske krize. Na Slici 4. je prikazan rast broja plovila u čarteru za razdoblje od dvanaest godina (2003. - 2014.). [8]

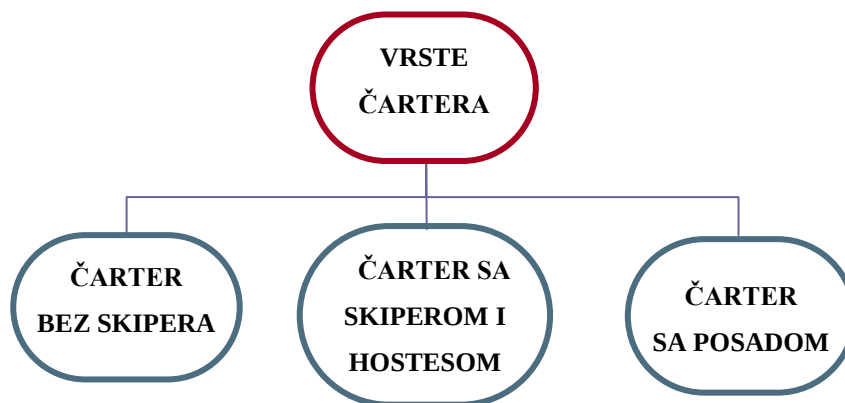


Slika 4. Rast broja plovila u čarteru za razdoblje od 2003. - 2014. [8]

Trenutno (2017.), većina brodova u čarter floti spada u kategoriju jedrilica. Sljedeća najbrojnija kategorija su motorni brodovi koje slijede katamarani, mega jahte, motorni jedrenjaci i konačno najmanje zastupljeni guleti i gumenjaci. Najstabilniji porast zabilježen je u kategoriji jedrilica i katamarana.

4.2. VRSTE ČARTERA

Pregledavajući web stranice hrvatskih čarter agencija za potrebe pisanja ovog rada uočeno je da se čarter usluge dijele u tri skupine, a to su čarter bez skipera, čarter sa skiperom i/ili hostesom te čarter sa posadom. Navedene tri skupine su prikazane na Slici 5.



Slika 5. Vrste čartera

4.2.1. Čarter bez skipera

Čarter agencije nude svojim klijentima razne mogućnosti, a za one koji imaju dovoljno nautičkog iskustva i koji posjeduju potrebne dozvole, nude mogućnost najma broda bez skipera i drugih članova posade. Ako klijent uzme brod bez posade, važno je da ima na umu da je upravo on odgovoran za opću sigurnost na brodu. Ipak, iako je samo jedan kapetan, svi članovi posade podjednako dijele odgovornost za brod i opću dobrobit. Na brodu u čarteru brojne su aktivnosti - upravljanje brodom, briga o njegovoj ispravnosti i sigurnosti, određivanje rute, kuhanje, čišćenje i sl. Stoga klijenti koji se nađu na brodu moraju preuzeti dio odgovornosti i obaveza. Poštivanje pravila na moru glavni je zadatak klijentima koji *bookiraju* brod bez posade jer nepoštivanjem navedenih pravila povećava se mogućnost nastanka problema. [9]

Da bi klijent uopće mogao upravljati brodom bez profesionalnog skipera, mora imati potrebne dozvole. To uključuje valjanu dozvolu za skipera i dozvolu za korištenje VHF-a³, koje klijent mora imati sa sobom na brodu. Također, na brodu mora biti i popis posade ovjeren u nadležnoj Lučkoj kapetaniji. Ukoliko se popis bude morao mijenjati tijekom putovanja, nužno je da svaku promjenu prijaviti trenutno nadležnoj Kapetaniji.

³ VHF (engl. *Very High Frequency* – vrlo visoka frekvencija) je područje elektromagnetskog zračenja između frekvencija od 30 MHz do 300 MHz koje daju valne duljine od 10m do 1m.

4.2.2. Čarter sa skiperom i/ili hostesom

U slučaju da klijenti nema dovoljno nautičarskog iskustva, ne posjeduju valjane dozvole ili jednostavno se žele samo odmarati i opuštati tijekom putovanja, unajmiti će skipera, a možda i hostesu. Imati profesionalnog skipera na brodu klijentima može mnogo olakšati plovidbu. Osim što upravlja brodom i brine se o njemu, profesionalni skiper može dati svojim klijentima i brojne korisne savjete, predložiti rute, odgovoriti na većinu pitanja, uputiti koje restorane posjetiti te pomoći svojim klijentima da se lakše snađu u nekom nepoznatom području. [9]

Zbog svoje veličine, snage i cijene, veći brodovi mogu se unajmiti samo s barem jednim članom posade i na njima obično postoji posebna kabina s kupaonicom za posadu. Osim skipera klijenti imaju mogućnost odabira čartera sa hostesom. Hostesa pomaže u čišćenju broda, kuhanju i održavanju reda u unutrašnjosti, ali, kao i skiper, može dati razne korisne savjete i prijedloge. Osnovni zadaci hostese su da se brine za čistoću i urednost unutarnjeg dijela broda, a ako nema kuhara, ona je zadužena i za pripremanje jela.

Na čarter brodovima aktivnosti se odvijaju tokom 24 sata. Veliki je broj poslova, a mali broj posade te se svi zadaci dijele među posadom. Tako obveze hostese variraju ovisno o tome je li sama na brodu, sa skiperom ili sa punom posadom. Ako klijenti unajme samo hostesu, ona je zadužena za održavanje reda u brodu i kuhanje i kupovanje namirnica, pripremu doručka. Ukoliko se klijenti odluče za čarter sa skiperom i hostesom, njih dvoje će se pobrinuti za većinu stvari koje treba obaviti. Ona će skiperu pomoći vezati se u marinama ili ukoliko je potrebno obaviti neke manje poslove na palubi. Skiper i hostesa su tu kako bi se brinuli o brodu i pomogli klijentima. [9]

4.2.3. Čarter sa posadom

Klijenti se ponekad odluče za najam neke od većih jahti (primjerice preko pedesetak stopa), vrlo je vjerojatno da će s njom dobiti i barem dva člana posade. Unajme li luksuznu jahtu sigurno je neće moći dobit bez više članova posade. Na ovakvim brodovima posada ima svoj dio koji je odvojen od dijela za goste tako da će klijenti sigurno imati svoju privatnost.

Na velikim jahtama posadu obično čine kapetan, mornar, hostesa/domaćica i kuhar, a ponekad i zaštitar/čuvar. Svaki od njih ima svoje zadatke i svi su profesionalci u koje

možete imati povjerenja da će imati sve pod kontrolom i držati brod u odličnom stanju. Kapetan je, naravno, zadužen za navigaciju i određivanje plana puta u dogovoru s klijentima, mornar obavlja poslove održavanja broda, pomaže kapetanu, asistira pri pristajanju i obavlja razne sitne poslove po brodu, hostesa se brine da unutrašnjost bude uredna i čista, a kuhar priprema hranu i brine se za nabavu namirnica i pića.

Čuvar nije uvijek sastavni dio posade, ali ukoliko klijenti žele i čuvara moraju to dodatno naznačiti. Prilično je jasno koji je njegov posao, a to je da pazi na sigurnost broda, gostiju i posade. To je posebno važno kad je brod usidren u marinama u kojima ima dosta ljudi, pa se zna dogoditi da netko pokuša i ući na brod. [9]

4.3. ČARTER FLOTA REPUBLIKE HRVATSKE

Nautički turizam u Hrvatskoj se intenzivno razvija, tako da se danas mogu pronaći gotovo sve postojeći oblici čartera i plovila. Sastavni dio ponude čarter agencija čine najam mega jahti, motornih brodova, jedrilica, motornih jedrenjaka, katamarana, guleta i gumenjaka. [10]

4.3.1. Mega jahte

Pojam „mega jahta“ se odnosi na velike, luksuzne i skupe brodove sa profesionalnom posadom. Ovi luksuzni brodovi mogu biti motorni ili jedrilice, obje vrste su dizajnirane po najvišim standardima, uređene sa stilom i dovedene do savršenstva. Jahta je plovilo za uživanje od dvanaest ili više metra dužine. Velika privatna jahta preko dvadeset tri metara se definira kao mega jahta, ponekad i kao super jahta. Jahte od oko dvadeset tri metara zahtijevaju profesionalnu posadu, besprijekorno obučenu i iskusnu u izvršavanju svojih zadataka. Veće jahte se uglavnom smatraju mega jahtama, uglavnom sa tri ili četiri palube i kabine gdje se mogu smjestiti dvanaest ili više gostiju. Donja paluba ima platformu za kupanje na krmi, nekoliko kabina za goste i dio za posadu. Zanimljivo je da na nekim jahtama ima više članova posade nego što je gostiju. Glavna paluba je natkrivena i vodi do salona gdje su blagovaonica i kuhinja, kao i apartman za vlasnika, obično sa radnom sobom. Konačno, gornja paluba se često koristi za blagovanje na otvorenom gdje se tamo nalaze dnevni boravak sa salonom, bar, brodska kabina, kapetanova kabina i most.

Mega jahte su luksuzno opremljene modernom i visokom tehnologijom, višestrukim televizijama ravnih ekrana i satelitskim vezama. Mega jahte također mogu imati mali gumenjak za kratka dnevna putovanja do obale te različite igračke za vodene sportove i zabavu (*jet-ski*, surfanje i opremu za ronjenje). Razina luksuzne usluge varira i odražava se na cijenu. Primjer mega jahte je prikazan na Slici 6. [10]



Slika 6. Mega jahta [11]

4.3.2. Motorni brodovi

Motorni brodovi pružaju udobnost u modernim i raskošno opremljenom interijeru, sa najnovijim tehnološkim pogodnostima kao što su sofisticirani navigacijski sustav, komunikacije, TV, opremu po visokim standardima i igračke za sportove na vodi. Navedenim brodovima se lako upravlja, što je prilično prikladno za one sa malo jedriličkog iskustva. Dok su manji brodovi dostupni za najam bez posade i prikladni za dnevne izlete i kratka putovanja, veći brodovi su idealni za produžena krstarenja i uglavnom zahtijevaju profesionalnog skipera ili posadu. Postoje različite vrste motornih brodova, a to su *hardtop*, *fly bridge*, otvoreni tip ili izrađen po mjeri ovisno o čarter namjeni. [10]

Hardtop brod je moderna verzija otvorena jahte koji daje jedinstvenu i glatku liniju bez utjecaja na performanse. Pruža veliku zaštitu po lošem vremenu isto kao što smanjuje izloženost suncu. Prozori sa strana i ventili za klimu u kokpitu dovode više zraka kada je kokpit pokriven. Fiksni hardtop se obično sastoji od prozora koji su smješteni sa strana i staklenog stropa sa električnim pomičnim krovom, koji omogućava brod sa sportskim dizajnom. *Hardtop* daje brodu kompletno različitu liniju, novi volumen. Pomični krov može biti produžen da natkrije kokpit ili povučen tako da kokpit bude veći te da dolazi više svjetla. U oba slučaja, napravljen je za optimalnu uporabu salona na palubi i kokpita. Obično se središnji dio *hardtopa* može povući, što ga čini sličnim otvorenom brodu. Kada je zatvoren, *hardtop* služi kao zaštita u svim vremenskim uvjetima. Manja jahta ima

otvoren prostor ispod *hardtopa* dok veća jahta ima klizna vrata što stvara veću smještajnu jedinicu zajedno sa kokpitom, kada je *hardtop* otvoren. Kada je zatvoren, omogućuje i dodatni životni prostor ispod *hardtopa*. [10]

Fly bridge je platforma iznad glavnog mosta. Obično je opremljena sa svim navigacijskim konzolama, zapravo sa sekundarnim setom opreme. *Fly bridge* je najviši most te služi kao operativni dio po lijepom vremenu. To je omiljeno mjesto na brodu za sve jahtaše kada napuštaju ili ulaze u luku jer pruža veliku vidljivost i panoramski pogled. Osim toga, komande motora, kontrola upravljača, svjetla i instrumenti su smješteni nadomak ruke, što omogućava lakše upravljanje brodom sa *fly bridge*-a. *Fly bridge* može biti podijeljen u više razina, svaka sa različitim funkcionalnim prostorom. Najviša razina je otvorena pilotska kabina sa svim instrumentima i upravljačima, puna konzola za lakše upravljanje brodom. To nije samo operativni dio. Najviši *fly bridge* je također prostor za opuštanje koji omogućava udobnost svim putnicima, uključujući i stolice sa naslonom i stolom, jakuzi i hladionik. Donji dio je također namijenjen za zabavu. [10]

Od kada je tržište luksuznih jahti otvorenog tipa doživjelo porast u zadnjih nekoliko godina, mnoga brodogradilišta pokušavaju lansirati prilično velike jahte otvorenog tipa. Neke jahte dosežu do sto trideset (130) stopa dužine. Ove luksuzne jahte odražavaju stvaranje novog životnog stila, i dizajnera i vlasnikove osobnosti, potpuno različitog od klasičnog dizajna jahte. Novi pristup konstrukciji i dizajnu su napravili ove jahte prilično atraktivnima i sofisticiranima. Umjesto jednostavnog rezanja jahte, tj. neinstaliranja *fly bridge*-a, brodograditelji su smislili radikalne promjene, novu vrstu trupa. Jahte su sada niže i duže, dizajnirane da smanje otpor kada plove, što omogućava lakše upravljanje. Ravna dna doprinose većoj brzini sa manje snage. Otvorene jahte imaju elegantne, moderne linije koje odražavaju jači karakter. Putnici mogu uživati u prostranom i udobnom kokpitu. Postoji veliki interes za ove sofisticirane i privlačne otvorene jahte, sa *hardtopom* po izboru, velikom performansom i modernom sportskom linijom. Cijeli kokpit je otvoren te je prikladan za vrhunac ljetne sezone i dane bez kiše. Otvorene jahte obično imaju nadstrešnice kao zaštitu, uglavnom *bimini top*. Zahvaljujući njihovom atraktivnom dizajnu, ove jahte su uglavnom popularne među mlađom populacijom. One su uglavnom brže nego *fly bridge* jahte. Puna kontrola sa središnje i jedine upravljačke pozicije omogućava veliko iskustvo i uživanje pokreta i brzine. Međutim, otvoreni kokpit nije prikladan za zimske

uvjete jer ne postoji zaštita u slučaju lošeg vremena. Održavanje otvorenog broda je prilično teško jer je kokpit uglavnom izložen svim vremenskim uvjetima. [10]

4.3.3. Jedrilice

Jedrilice mogu biti klasificirane po vrsti trupa (jedan ili više trupova), po konfiguraciji jedra (*sloop*, *schooner*, *catboat* i *cutter*) i po namjeni (za krstarenje, za utrke, sportske). [10]

Sloop je jedrilica sa jednim jarbolom i oputom koja stoji vodoravno sa trupom jedrilice. *Sloop* ima dva jedra, glavno jedro i prednje jedro (*jib*, *genoa* ili *spinnaker*), prikladnih za jedrenje pomoću vjetra. Stabilnost *sloopa* ovisi o širini broda. Brodovi za charter sa *sloop* jedrom obično imaju glavno *roll* jedro i *roll genoa* jedro. Postoje dva tipa glavnog jedra; prvi se mota unutar jarbola, a drugi na vrhu lantine. [10]

Schooner je plovilo sa oputom koja stoji vodoravno sa trupom jedrilice, koji nosi barem dva jarbola. Ova plovila su vrlo brza i trebaju malu posadu. Glavni jarbol, sa glavnim jedrom i sošnjakom, je viši od prednjeg jarbola, sa prednjim jedrom, gornjim jedrom te gornjim *gallant* jedrom. [10]

Catboat je plovilo sa jednim jedrom sa dosta širokim gazom. Za razliku *sloop* jedrilica, ove *catboat* jedrilice nemaju glavno jedro. Jarbol je smješten naprijed. Na Slici 7. je prikazana ova vrsta jedrilice.



Slika 7. *Catboat* [12]

Cutter ima jedan jarbol i oputu koja stoji vodoravno sa trupom jedrilice, sa dva ili više glavnih jedara. Jarbol je postavljen dalje od krme nego kod *sloop* jedrilice, da bi omogućio korištenje glavnih jedara. Ova vrsta jedrilica je uža i dublja od *sloop* jedrilica, sa oštro formiranim trupom i jedrima veće proporcije. Stabilnost *cuttera* je pod utjecajem velike kobilice. Jedrilice za krstarenje imaju više širine, ali performansa se povećava dok

su one mnogo duže, od barem dvadeset pet stopa (šest metara) ponovno balansirajući dinamični omjer između dužine linije vode i širine. [10]

Kruzer (engl. *Cruise ship*) je vrsta koja omogućava udobnost i relaksirajući odmor. Kruzeri uglavnom imaju dvije ili više kabina smještenih ispod paluba za smještaj gostiju na brodu. Ova jedra su savršena za obiteljska krstarenja jer pružaju udobnost i otvoreno sjedište pilotske kabine.

Racer omogućava veliku manevarsku sposobnost. Ovi brodovi imaju osnovni smještaj, a luksuz i težina su zamijenjeni brzinom i performansom. Ovakav dizajn jedrilica je od posebnog interesa. To su brodovi za utrke velikih performansi, identični u konstrukciji. [10]

4.3.4. Motorni jedrenjaci

Veliki motorni jedrenjaci zasigurno pružaju pravi užitek plovidbe. Osim ugodnog ambijenta i istinskog doživljaja krstarenja drvenim jedrenjakom, klijentima na raspolaganju stoji i čitava posada, koja se brine o svim stvarima na brodu – upravljanje, čišćenje, priprema i nabava hrane, pristojbe u marinama i sl. Rute su napravljene u dogovoru iskusnih kapetana i turističke agencije, ali u slučaju nevremena ili gužve u pristaništima, kapetan ima pravo donekle mijenjati rutu. Krstarenja jedrenjacima popularna su među ljudima svih dobnih skupina. Klijenti mogu iznajmiti cijeli brod ili samo određeni broj kabina. Također, većina agenata nudi polupansion (doručak i ručak), ali uvijek postoji mogućnost nadoplate za večeru na brodu. [10]

Putovanje drvenim jedrenjacima stoljećima je bio jedini način putovanja do dalekih odredišta, a svoje korijene vuče iz Istočnog Sredozemlja. Danas (2017.) postoje motorni jedrenjaci, koji su svojim izgledom vjerne kopije raznih srednjovjekovnih modela, a na njima se može zaploviti samo u Hrvatskoj, Grčkoj i Turskoj. Osim tradicije, ovakva ponuda zadržala se u ovim zemljama zbog bogato razvedene obale sa brojnim otocima što je idealno područje za lagana i romantična krstarenja, popularno znana kao krstarenja „s otoka na otok“.

4.3.5. Guleti

Posebnu kategoriju motornih jedrenjaka čine guleti. To su nešto manji brodovi (do dvadeset ležajeva), napravljeni po uzoru na stare turske teretne brodove. Za razliku od motornih jedrenjaka koji mogu primiti i više od četrdeset gostiju, većina guleta prima svega dvanaest osoba (plus posada), a sve kabine se nalaze na istoj, glavnoj palubi te imaju vlastiti tuš i WC. Guleti se razlikuju u mnogo načina, od veličine broda, kvalitete, usluge posade do njihove cijene. Neki guleti omogućuju udobniji smještaj (veće i luksuzne kabine i salon te barem jednu vlasničku kabinu), dok neki guleti imaju manje kabine. [10]

Budući da su manji, češće se iznajmljuju cijeli, a ne po kabinama kao veliki motorni jedrenjaci, iako se daju i u kabinski čarter. Na Jadranu su krstarenja jedrenjacima iznimno popularna, zbog velikog broja otoka i gradova koji se posjećuju, uz iskusne i stručne savjete članova posade.

4.3.6. Katamarani

Katamarani su posebna vrsta jedrilica. Sastoje se od dva povezana trupa, pa su, s obzirom na takvu konstrukciju, stabilniji i prostraniji od standardnih jedrilica. Oni nude dosta prostora i unutra i vani na palubama, kao i u kokpitu. Relativno su niski i imaju stepenice pa su lako pristupačni, a uz to su i pregledni i dobro osvijetljeni. Zahvaljujući ovim njihovim karakteristikama, oni su idealan izbor za obitelji i veće grupe. Prostrani, stabilni i lako pristupačni oni su i relativno sigurniji za malu djecu i nautičarske početnike.

Još jedna dobra stvar u njihovoj konstrukciji je odvojena kabina za skipera, u koju se može ući kroz salon, ali i direktno sa palube. Doduše, nemaju svi modeli ovu opciju, ali bez obzira na to, s obzirom na veličinu plovila, u katamaranima uvijek ima dovoljno prostora za privatnost. Uspoređujemo li ih s običnim jedrilicama, katamarani su i lakši za upravljanje, pa ne zahtijevaju posebno nautičarsko iskustvo, ali ukoliko klijenti nisu sigurni u svoje vještine, svakako se preporuča unajmiti skipera. U svakom slučaju, katamarani su dobar izbor za osobe s malo ili nimalo iskustva na brodu, kao i one iskusnije koji traže udobnost i prostranost. [10]

4.4. PLANIRANJE KADROVA ZA RAD U ČARTERU

Planiranje kadrova je proces proučavanja potreba za kadrovima i prognoziranja i projektiranja tih potreba za određeni vremenski period. Pod planiranjem kadrova podrazumijeva se skup aktivnosti usmjerenih na utvrđivanje potrebnog broja radnika sa potrebnim kvalifikacijama da bi se realizirali ciljevi, uzimajući u obzir i pojedinačne interese zaposlenih. Planiranje kadrova se definira i kao postupak sistemskog upoznavanja, opredjeljivanje i predviđanje potreba kadrova, stvaranje uslova i rješavanje problema u vezi sa kadrovima kao najvažnijim čimbenicima proizvodnje i poslovanja. [1]

Na osnovu ovih i drugih definicija možemo zaključiti da planiranje kadrova uključuje:

- potreban broj i strukturu kadrova za realizaciju zadataka,
- strategiju za pribavljanje,
- angažiranje i razvoj kadrova,
- analizu razvoja kadrova,
- razvoj metodologije planiranja kadrova,
- utvrđivanje izlaznih rezultata procesa planiranja kadrova.

Osnovne karakteristike ovog procesa su: složenost, značajnost, ciljna usmjerenost, sistematičnost, prognostički karakter, alternativnost i ekonomičnost. Kod planiranja kadrova moraju se uzeti u obzir specifičnosti organizacije.

Planiranje kadrova u poduzećima odvija se kroz slijedeće faze [1]:

- pokretanje postupka za izradu plana osoblja,
- odlučivanje o početku pripreme za izradu plana,
- analiza prethodnog razvoja i trenutne situacije,
- analiza vanjskog okruženja tvrtke,
- utvrđivanje ciljeva planiranja,
- mogućnosti istraživanja za budući razvoj,
- izrada plana,
- provedbu plana,
- izvršavanje korekcije i inovacija plana,
- procjena postignutih rezultata u realizaciji plana.

Zadatak dobrog menadžera svake organizacije jeste da na pravi način doprinese maksimalnom iskorištavanju resursa u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije. Najvažniji resurs je čovjek. Organizacija zadovoljava svoje potrebe za kadrovima na dva načina: zapošljavanjem novih radnika i razvojem potencijala postojećih. Popunjavanje radnih mjesta je složen proces i počinje procesom, koji se obično naziva regrutiranje (privlačenje) ljudskih resursa. Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije i njenih uspjeha. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su najvažniji. [1]

Porastom popularnosti čartera u Republici Hrvatskoj dovodi do porasta broja zaposlenih kadrova u čarteru. Pregledavajući stranice hrvatskih čarter agencija za potrebe pisanja završnog rada, vidljivo je da se agencije sastoje od kvalitetno organiziranih kadrova. Podatci o kadrovima za radu u čarteru pronađeni su na stranicama Marine Kaštela. Navedeni kadrovi podijeljeni su u dvije skupine, a to su kadrovi u čarter bazi i kadrovi na plovilu. Kadrovi za rad u čarter bazi su direktor, voditelj čarter baze, voditelj čarter flote, voditelj ureda, menadžer baze, knjigovođa, administrator, *booking agent*, pomoćni čistač brodova, radnik na održavanju, vozač i brodomehaničar. Kadrovi koji najveći dio radnog vremena borave u plovidbi na brodu su skiper, kapetan, hostesa, kuhar, mornar i čuvar. [11]

4.4.1. Kadrovi u čarter bazi

Kadrovi za rad u čarter bazi su [11]: direktor, voditelj čarter baze, voditelj čarter flote, voditelj ureda, menadžer baze, knjigovođa, administrator, *booking agent*, pomoćni čistač brodova, radnik na održavanju, vozač i brodomehaničar.

Direktor čarter baze

Direktor je glavna i odgovorna osoba koja radi u uredu. Osobine kvalitetnog direktora su samostalno provođenje poslovne politike, sposobnost za samostalno obavljanje najsloženijih poslova s najvećim značenjem za poslovanje, izražene organizacijske sposobnosti, zadržavanje smirenosti u stresnim situacijama, čuvanje poslovne tajne te odgovornost i sposobnost donošenja odluka. Direktor zastupa i predstavlja tvrtku za koju radi. On planira i programira poslovanje tvrtke, utvrđuje unutarnju organizaciju, analizira tržište, brine o likvidnosti tvrtke i poduzima mjere za njegovo poboljšanje, saziva Glavnu skupštinu u slučajevima određenim Zakonom i Statutom i zaključuje ugovore o radu s zaposlenicima. [11]

Voditelj čarter baze

Potrebna znanja i vještine za voditelja čarter baze su znanje engleskog jezika, sposobnost organiziranja i upravljanja, sposobnost komuniciranja s zaposlenicima, sposobnost komuniciranja s klijentima, samoinicijativnost te fleksibilnost. Poželjno je dobro znanje upravljanja plovilom te osnovno znanje brodske mehanike i elektrike. Njegov je posao da organizira i koordinira zaposlenike. Odgovoran je za cjelokupno tehničko stanje plovila u vlasništvu društva, za čistoću i plovila, prijem gostiju prilikom *checkin-out-a* -komunikacija sa gostima prilikom dolaska ili odlaska iz baze, za inventar plovila, za servisne zimske radove te je odgovoran za provođenje zaštite okoliša. Aktivno sudjeluje u unaprjeđenju poslova unutar same baze i u unaprjeđenju *bookinga* te je odgovoran je za ispravnost svih strojeva u vlasništvu društva. [11]

Voditelj čarter flote

Voditelj čarter flote je menadžerski važan posao u poslovanju čartera koji uključuje nadzor rada čarter baze i praćenje kvalitete pružene usluge, kontrolu provedbe operativnih procedura tvrtke, kontrolu provedbe godišnjeg plana održavanja, izradu budžeta te kontrolu i praćenje troškova plovila u čarter menadžment programu. Također je zadužen za suradnju/komunikaciju s vlasnicima plovila u čarter menadžment programu⁴. Kontrola financijskih rezultata rada čarter baza, suradnja s velikim dobavljačima i marinama, planiranje razvoja flote u suradnji s drugim odjelima tvrtke.

Voditelj ureda

Voditelj ureda je smješten u uredskim prostorijama čarter baze. On mora znati najmanje dva strana jezika. Mora uvjerenje o položenom stručnom ispitu Voditelja poslovnice. Osobine kvalitetnog voditelja ureda su samoinicijativnost, kolegijalnost i timski rad, organizacijske sposobnosti, zadržavanje smirenosti u stresnim situacijama te čuvanje poslovne tajne. Voditelj ureda mora poznavati rada na računalu i znati se koristiti programima za *booking* i knjigovodstvo. Zadužen je za komunikaciju sa čarter klijentima i sklapanje ugovora te za komunikaciju sa čarter agencijama i sklapanje ugovora sa njima. Onbookiraplovila u vlasništvu ili najmu tvrtke, posjećivanje nautičkih sajмова i prezentira tvrtku na istima. Posao mu je zaprimanje dokumentacije klijenata prilikom primopredaje

⁴ Čarter management je poslovni model koji potencijalnom vlasniku plovila omogućuje kupnju novog plovila uz najmanje moguće inicijalno ulaganje te povrat investicije u roku od 5 do 7 godina pri čemu se troškovi održavanja podmire iz prihoda koje ostvari plovilo u čarter management modelu. [16]

plovila, prijava gostiju Ministarstvu pomorstva i lokalnoj turističkoj zajednici. Mora naplaćivati usluge od strane klijenata Zadužen je za vođenje blagajne i za vođenje dnevnika opasnog otpada (boje,akumulatori,ulja). [11]

Menadžer baze

Menadžer baze je uglavnom zadužen za organizaciju reaa održavanje broda (obavljajući male popravke i kontaktiranje posebnih servisa za veće probleme), kao i transfere brodova od jedne marine do druge, kroz cijelu godinu. On je u direktnom kontaktu sa gostima i drugim klijentima, kazujući im brodove od interesa. Radno mjesto je u marini.

Knjigovođa

Knjigovođa radi u uredskim prostorijama. On mora poznavati barem jedan strani jezik te poznavati rada na računalu. Važne osobine dobrog knjigovođe su odgovornost, točnost, organiziranost, sklonost prema zadacima sa strogo zadanim rokovima, smirenosti u stresnim situacijama te orijentiranost na zadatke i na ostvarivanje rezultata. Knjigovođa se bavi knjiženje i kontiranje izlaznih i ulaznih računa i deviznih i kunskih izvoda. Njegov je zadatak da tjedno izvještava o stanju obveza i potraživanja, da odradi pripremu i ispis faktura korisnicima usluga. On izrađuje statistiku poslovanja te vodi nadzorne knjige bezgotovinskih računa i gotovinskih računa. Obračunava poreza na promet proizvoda i kamate. Zadužen je za izradu izvješća analiza i planova poslovanja te utvrđivanje prihode, rashode i rezultat poslovanja. Knjigovođa uspostavlja i održava kontakte sa komitentima te je odgovara direktoru društva. [11]

Administrator

Radno mjesto administratora je ured. Poželjno je da administrator zna barem dva strana jezika. Važno je da je samoinicijativan, kolegijalan te da je timski igrač. Poznavanje korištenja programa za *booking* i knjigovodstvo jedno je od važnijih vještina administratora. On je često u komunikaciji sa čarter klijentima i agencijama te sklapa s ugovora sa njima. Zaprma dokumentacije klijenata prilikom primopredaje plovila te prijavljuje goste Ministarstvu pomorstva i lokalnoj turističkoj zajednici.

Booking agent

Booking agent komunicira s klijentima putem e-maila, telefonski ili faksom te organizira rezervacije najma brodova. U turističkoj sezoni, posao često uključuje dočekivanje i ispraćanje gostiju u marini te pregledavanje brodova, odnosno obavljanje svih poslova vezanih za *checkin* i *checkout* gostiju.

Vezano za rad u čarter bazi, u Tablici 1. je prikazan stupanj obrazovanja i radno iskustvo za pojedine kadrove.

Kadrovi u čarter bazi	Stupanj obrazovanja i radno iskustvo
Direktor	VSS(VII/1. visoka stručna sprema / magistar struke) odgovarajuće struke + 5 godina radnog iskustva u struci, VŠS(VI/1. i VI/2. viša stručna sprema ili specijalist) odgovarajuće struke + 10 godina radnog iskustva u struci, SSS (srednja stručna sprema) odgovarajuće struke + 20 godina radnog iskustva u struci
Voditelj čarter baze	VSS odgovarajuće struke + 3 godina radnog iskustva u struci, VŠS odgovarajuće struke + 5 godina radnog iskustva u struci, SSS odgovarajuće struke + 15 godina radnog iskustva u struci
Voditelj ureda	VSS odgovarajuće struke + 2 godina radnog iskustva u struci, VŠS odgovarajuće struke + 3 godina radnog iskustva u struci, SSS odgovarajuće struke + 8 godina radnog iskustva u struci
Knjigovođa	Dipl. oec. (VSS) ili ekonomista (VŠS) + 3 godine radnog iskustva u struci, SSS ekonomskog smjera + 8 godina radnog iskustva u struci.
Administrator	VSS odgovarajuće struke + 1 godina radnog iskustva u struci, VŠS odgovarajuće struke + 2 godina radnog iskustva u struci, SSS odgovarajuće struke + 5 godina radnog iskustva u struci.

Tablica 1. Stupanj obrazovanja i radno iskustvo za kadrove u čarter bazi [11]

4.4.2. Kadrovi za rad na plovilu

Kadrovi koji najveći dio radnog vremena borave u plovidbi na brodu su kapetan, skiper, hostesa, kuhar, mornar i čuvar.

Kapetan

Kapetan je najviši čin na brodu. Kako postoje različite kategorije brodova, postoje i različite kategorije kapetana, ali u svakom slučaju, kapetan je glavni zapovjednik brodske posade. Njegov zadatak je da upravlja brodom, rješava potrebnu papirologiju i brine se da stvari na brodu funkcioniraju glatko. Svi zadaci na brodu raspodijeljeni su među posadom,

a uobičajeno je da kapetan ne obavlja nikakve fizičke poslove (čišćenje, popravci). On upravlja brodom i savjetuje klijentima rute. Kapetan mora imati odgovarajuću dozvolu, ovisno o vrsti i veličini plovila i području plovidbe, kao i časnički potvrdu koju dobiva po završetku profesionalnog školovanja.

Skiper

Skiper je zadužen za upravljanje plovilom, ali u nedostatku drugih članova posade, njegov je zadatak i održavanje broda, obavljanje nužnih manjih popravaka za vrijeme plovidbe, rješavanje papirologije u marinama, transfer plovila iz jedne luke u drugu između čartera i sl. Vrlo često on i čisti brod i obavlja razne poslove potrebne za dobro funkcioniranje plovila iako mu to nije primarni zadatak. Sigurnost putnika i zadovoljstvo plovidbe najviše ovise o dobroj organizaciji, raspodjeli poslova i dobrom odnosu između klijenti i skipera.

Hostesa

Osnovni zadaci hostese su da se brine za čistoću i urednost unutarnjeg dijela broda, a ako nema kuhara, ona je zadužena i za pripremanje jela. Kako na brodu uvijek ima puno posla kako bi sve bilo u redu, svi zadaci se dijele među posadom. Tako obveze hostese variraju ovisno o tome je li sama na brodu, sa skiperom ili sa punom posadom. Ako je na brodu samo hostesu, ona je zadužena za održavanje reda u brodu i kuhanje i kupovanje namirnica, pripremu doručka. Ukoliko je uz hostesu i skiper na brodu, njih dvoje će se pobrinuti za većinu stvari koje treba obaviti. Ako je hostesa dio veće posade, ona obično nije zadužena za kuhanje i nabavu namirnica, kao ni za bilo kakve popravke, pomoć pri vezivanju i sl. Za to je odgovoran mornar, a ona se brine da sve bude čisto i uredno, kao i za serviranje stol i posluživanje hrane.

Kuhar

Kuhar je dio posade na velikim jahtama i prilično je jasno koji je njegov posao. On priprema hranu i brine se o nabavi namirnica i pića. Dobar kuhar važan je dio posade. Većina klijenti koji unajme veliku motornu jahtu sa posadom, želi imati kuhara. Neki žele sami kuhati, pa se sami brinu i za nabavu namirnica. No, oni koji žele kuhara, moraju mu reći što vole i što bi željeli jesti i piti.

Mornar

Na većim jahtama, mornar je obavezan dio posade. Budući da je kapetan zadužen za upravljanje brodom i rješavanje papirologije, mornar je taj koji obavlja fizičke poslove. Njegov je zadatak čišćenje palube, manji potrebni popravci, održavanje broda, pomoć kod pristajanja u marine, punjenje goriva. Osim fizičkih poslova, mornar je tu i da kapetanu pomogne u navigaciji i izvršava njegove naredbe, a odgovoran je i za vanjski izgled jahte te pravilno funkcioniranje brodske opreme. Ako na jahti nema čuvara, mornar je zadužen i za taj posao, iako cijela posada zapravo pazi na sigurnost broda i gostiju.

Čuvar

Čuvar nije uvijek sastavni dio posade. Njegov posao je da pazi na sigurnost broda, gostiju i posade. To je posebno važno kad je brod usidren u marinama u kojima ima dosta ljudi, pa se zna dogoditi da netko pokuša i ući na brod. Iako su takvi slučajevi dosta rijetki, neki gosti ne osjećaju se sigurno bez profesionalnog zaštitara pored sebe. Iako je za većinu gostiju takav strah neutemeljen, vrlo imućnima (i poznatima) gostima dobro je imati nekoga tko će pripaziti na njih, njihove obitelji i imovinu.

5. ZAKLJUČAK

Nautički turizam u Republici Hrvatskoj se intenzivno razvija, a samim time i djelatnost čartera. Hrvatska obala ima gotovo sve postojeće oblike čartera i plovila koji stoje na raspolaganju svim ljubiteljima mora i plovidbe. Čarter je specifična djelatnost koja je vezana za plovila te sastavni dio ponude čine čarter s ili bez posade jedrilica, motornih brodova, katamarana, motornih jedrenjaka, mega jahta, guleta te gumenjaka.

Sastavni dio svake djelatnosti, pa tako i čartera, je menadžment. Menadžment je funkcija koja koordinira ljudske napore da izvrše određene ciljeve koristeći dostupne resurse efikasno i učinkovito. Sastoji se od pet funkcija koje pomažu organizaciji da ostvari cilj, a to su planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Funkcija kadrovanja se brine da se kontinuirano planira kadrovska struktura. Kadrovanje predstavlja kritični faktor organizacije, naročito u sezoni kada čarter agencije rade sa velikim brojem gostiju. Zbog toga je bitno unaprijed isplanirati kvalitetne kadrove da bi agencije uspješno poslovale. Kadrovi u čarteru su podijeljeni u dvije skupine, a to su kadrovi u čarter bazi i kadrovi na plovilu. Kadrovi za rad u čarter bazi su direktor, voditelj čarter baze, voditelj čarter flote, voditelj ureda, menadžer baze, knjigovođa, administrator, *booking agent*, pomoćni čistač/ica - perač/ica brodova, radnik na održavanju, vozači brodomehaničar. Kadrovi koji najveći dio radnog vremena borave u plovidbi na brodu su skiper, kapetan, hostesa, kuhar, mornar i čuvar.

Kadrovi su glavni resursi organizacije. Svaka organizacija zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima na dva načina, a to je zapošljavanjem novih radnika i razvojem potencijala postojećih. Popunjavanje radnih mjesta je složen proces i počinje procesom koji se obično naziva regrutiranje (privlačenje) ljudskih resursa. Zadatak dobrog menadžera je da na pravi način doprinese maksimalnom iskorištavanju kadrova u cilju ostvarivanja interesa i ciljeva organizacije. Bez kvalitetnih kadrova niti jedna organizacija ne može uspješno poslovati pa tako ni čarter. Važno je da se primjene temeljna načela menadžmenta te da se sustavno planiraju kadrovi.

LITERATURA

- [1] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006.
- [2] Luković, T.: *Nautički turizam Hrvatske*, Redak, Split, 2015.
- [3] Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.; *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [4] Šamanović, J.: *Nautički turizam i management marina*, Visoka pomorska škola u Splitu, Split, 2002.
- [5] Buble, M.: *Menadžment malih poduzeća*, Ekonomski fakultet Sveučilišta, Zagreb, 2006.
- [6] <http://chartercroatia.net/hr/marine-hrvatska/>, (pristupljeno 20. kolovoza, 2017.)
- [7] http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=102056, (pristupljeno 24. kolovoza, 2017.)
- [8] <http://www.yacht-rent.hr/stanje-hrvatske-charter-flote>, (pristupljeno 24. kolovoza, 2017.)
- [9] <https://www.croatia-yacht-charter.com/hr/charter-types.asp>, (pristupljeno 29. kolovoza, 2017.)
- [10] <https://www.croatiacharter.com/hr/charter.asp>, (pristupljeno 02. rujna, 2017.)
- [11] <https://www.pfst.unist.hr/hr/sadasnji-studenti/nastava/nastavni-materijali?format=raw&task=download&fid=2285>, (pristupljeno 05. rujna, 2017.)
- [12] <https://goo.gl/images/qvzVQt>, (pristupljeno 07. rujna, 2017.)
- [13] <https://goo.gl/images/3wm479>, (pristupljeno 07. rujna, 2017.)
- [14] <https://hr.wikipedia.org/wiki/Resurs>, (pristupljeno 11. rujna, 2017.)
- [15] <http://struna.ihjj.hr/naziv/marina/19057/>, (pristupljeno 11. rujna, 2017.)
- [16] <https://www.euromarine.com.hr/hr/charter-management>, (pristupljeno 11. rujna, 2017.)
- [17] <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/turizam/prijava-posade-i-putnika-na-plovilima/142>, (pristupljeno 13. rujna, 2017.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovne funkcije menadžmenta.....	4
Slika 2. Razine planiranja.....	5
Slika 3. Glavne aktivnosti HRM [1].....	8
Slika 4. Rast broja plovilau čarteru za razdoblje od 2003. – 2014. [5].....	18
Slika 5. Vrste čartera.....	19
Slika 6. Mega jahta [11].....	22
Slika 7. <i>Cat boat</i> [12].....	25

POPIS TABLICA

Tablica 1. Stupanj obrazovanja i radno iskustvo za kadrove u čarter bazi [8].....	31
---	----