

Analiza kadrovske structure u poduzeću Solaris d.d. Šibenik

Zrilić, Antonia

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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:124:307550>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**

Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA KADROVSKE STRUKTURE U
PODUZEĆU „SOLARIS“ D.D., ŠIBENIK**

Mentor:
doc. dr. sc. Mateljak Željko

Student:
Antonia Zrilić
Broj indeksa: 4147995

Split, rujan, 2017. Godina

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 6 |
| 1.1. PREDMET RADA | 6 |
| 1.2. PROBLEM RADA | 6 |
| 1.3. CILJEVI RADA | 6 |
| 1.4. METODE RADA..... | 6 |
| 1.5. STRUKTURA RADA | 7 |
| 2. POJAM I ZNAČENJE KADROVA | 8 |
| 2.1. Kadrovanje..... | 9 |
| 2.2. Osnovna područja kadrovanja..... | 10 |
| 2.3. Analiza posla kao osnova kadrovanja | 12 |
| 2.3.1. Opis radnog mjesta | 13 |
| 2.4. Rekrutiranje kadrova | 15 |
| 2.4.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima | 15 |
| 2.4.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima | 16 |
| 2.4.3. Formuliranje strategije kadrovanja | 17 |
| 2.4.4. Izvori rekrutiranja kadrova | 18 |
| 2.4.4.1. Interni izvori rekrutiranja | 18 |
| 2.4.4.2. Eksterni izvori rekrutiranja..... | 19 |
| 2.5. Selekcija kadrova | 20 |
| 2.6. Obuka i razvoj kadrova | 21 |
| 2.7. Upravljanje kompenzacijama | 22 |
| 2.7.1. Osnovna plaća | 22 |
| 2.7.2. Stimulativni dio plaće | 23 |
| 2.7.3. Dodatci plaći | 24 |
| 2.7.4. Naknade plaća | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8. Radni odnosi | 25 |
| 3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „SOLARIS“ D.D., ŠIBENIK..... | 27 |
| 3.1. Opće informacije | 27 |
| 3.2. Vlasnička struktura..... | 28 |
| 3.3. Ekonomska obilježja poduzeća Solaris d.d., Šibenik..... | 28 |
| 3.4. Financijski rezultat | 29 |
| 3.5. Organizacijska struktura | 31 |
| 4. ANALIZA KADROVSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „SOLARIS“ | |
| D.D., ŠIBENIK | 33 |
| 4.1. Plan radne snage i broj zaposlenika | 33 |
| 4.2. Analiza kvalifikacijske strukture zaposlenika..... | 34 |
| 4.3. Dokumentacija potrebna za prijavu radnika | 34 |
| 4.4. Godišnji odmori..... | 35 |
| 4.5. Bolovanja..... | 35 |
| 4.6. Otkaz ugovora o radu | 36 |
| 5. ZAKLJUČAK..... | 37 |
| LITERATURA | 38 |
| POPIS SLIKA..... | 39 |
| POPIS TABLICA | 39 |
| POPIS GRAFIKONA | 39 |

SAŽETAK

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima je od velike važnosti za uspješnost poslovanja svakog poduzeća te ih to čini ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću. Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Djelovanje managementa ljudskih potencijala treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspješnog i zdravog poduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposlenik. Cilj ovog rada je prikazati kako pravilno upravljanje ljudskim potencijalima osigurava radnu snagu sa odgovarajućim sposobnostima i znanjima koja omogućava uspješno poslovanje i ispunjenje ciljeva poduzeća. Solaris d.d. je dioničko društvo koje uspješno posluje na području turizma, hotelijerstva i ugostiteljstva. Sjedište tvrtke se nalazi u Šibeniku i trenutno broji 1097 zaposlenika. U radu se navode osnovni podatci, vlasnička i organizacijska struktura, financijski rezultat te broj zaposlenika raspoređenih po radnim mjestima i kvalifikacijskoj strukturi.

Ključne riječi: ljudski potencijali, upravljanje ljudskim potencijalima, radna mjesta, Solaris d.d., Šibenik

SUMMARY

Human resources and human resources management is of great importance for the success of every business, making them a key strategic and competitive advantage. Human Resources Management as a business function combines people-related tasks, their acquisition, selection, education and other activities of providing and developing employees. Human resource management should be understood as a process in which every single activity and function have an important role to play in building a successful and healthy company whose basis is satisfied and efficient employee. The aim of this work is to show that proper human resource management provides workforce with the appropriate skills and knowledge that enables successful business operations and meeting company's goals. Solaris d.d. is a stock company that successfully operates in the field of tourism. The headquarter of the company is located in Sibenik and currently has 1097 employees. This work describes basic data, ownership and organizational structure, financial result and number of employees deployed by job positions and qualification structure.

Key words: human resources, human resources management, workplaces, Solaris d.d., Sibenik

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Predmet ovog rada je prikazati važnost pravilne strukture ljudskih resursa te kompleksnost upravljanja istima. Obrađena su područja analize posla, regrutiranja i selekcije kadrova, obuke i razvoja kadrova te upravljanje kompenzacijama. Prikazuje se i kvalifikacijska struktura te potreba za radnim mjestima poduzeća Solaris d.d.

1.2. PROBLEM RADA

Za razvoj i napredovanje svakog poduzeća je potrebno neprestalno ulaganje u ljudske potencijale te njihov selektivni odabir. Ako poduzeće želi biti uspješno u tom dijelu poslovanja potrebna je redovna procjena performansi, obučenost i motivacija radnika te pravilno upravljanje kompenzacijama.

1.3. CILJEVI RADA

Cilj ovog rada je ukazati na to kako pravilno upravljanje ljudskim potencijalima dovodi do stvaranja kadrova sa potrebnim znanjima i vještinama koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća te samim time i uspješno poslovanje.

1.4. METODE RADA

Prilikom izrade rada su korištene metode prikupljanja strane i domaće literature i dokumentacije te analiza istih. Dokumentacija za analizu kadrovske strukture i osnovni podatci o poduzeću Solaris d.d. su pribavljeni od kadrovske službe Solarisa te sa službenih stranica Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske.

1.5. STRUKTURA RADA

Prvi dio rada odnosi se na uvod u kojem su definirani predmet, problem, ciljevi i metode istraživanja. U drugom djelu su teorijski objašnjeni pojmovi vezani za kadrovanje te je provedena analiza postupka procesa kadrovanja. Treći dio rada se odnosi na osnovne podatke poduzeća Solaris d.d. kao i na njegovu organizacijsku i vlasničku strukturu te financijski rezultat. U četvrtom dijelu rada je provedena analiza kadrovske strukture navedenog poduzeća, a u petom dijelu se navode zaključci do kojih se došlo istraživanjem.

2. POJAM I ZNAČENJE KADROVA

Ljudski resursi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama, kreativnošću i sposobnošću najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Bitno se razlikuju od materijalnih resursa jer su jedinstveni za svako poduzeće.

Na značaj ljudskih resursa se počela usmjeravati sve veća pozornost početkom osamdesetih godina kao na važan faktor sveukupnog razvoja poduzeća. Tomu su doprinijeli sljedeći utjecaji:

1. promjene u općoj ili socijalnoj okolini,
2. promjene u poslovnoj okolini,
3. promjene u internoj okolini.

(1) Promjene u općoj okolini poduzeća su najznačajnije za sljedeća tri segmenta:

- ekonomski segment
- tehnološki segment
- sociokulturni segment

Što se tiče ekonomskog segmenta, ekonomska kriza 1973. godine je prisilila poduzeća da se u uvjetima oskudice kapitala orijentiraju na ljudske resurse i njihovo maksimalno iskorištavanje. Nastojala su se pronaći rješenja kojima bi se ljudski potencijali usmjerili na efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Tome su pomogla nova tehnološka otkrića (pojava kompjutora) koja stavljaju čovjeka u središte interesa poduzeća. Promijenila se struktura rada te se razvijaju novi koncepti koji omogućavaju poduzećima da zadovolje zahtjeve kupaca.

(2) U poslovnoj okolini dolazi do velikih promjena koje su povećale neizvjesnost te okoline. Kako bi se prilagodilo uvjetima poslovne okoline ljudski potencijal dobiva temeljni značaj i postaje glavna konkurentna snaga poduzeća.

(3) U internoj okolini poduzeća dolazi do promjena organizacijskoj strukturi tj. u strukturi, kulturi i resursima. Promjene su bile mnogobrojne – orijentacija na strukturu prelazi u orijentaciju na procese; orijentacija na poduzeće prelazi u orijentaciju na pojedince; prijelaz sa

orijentacije na velike jedinice na orijentaciju na male i autonomne timove; umjesto visoke dolazi do plitke, horizontalne i mrežne strukture.

S obzirom na promjene u organizacijskoj strukturi došlo je i do promjena u organizacijskoj kulturi. Razvija se novi sustav vrijednosti koji u centar postavlja ljude i njihove potencijale.

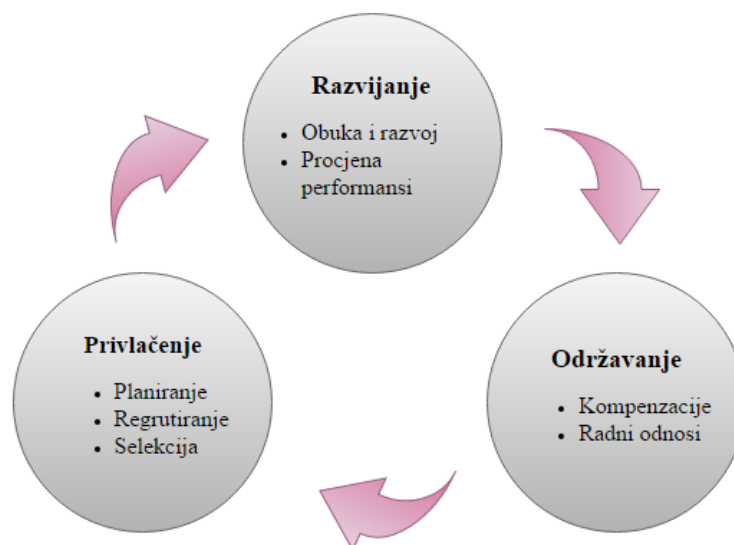
2.1. Kadrovanje

Kadrovanje predstavlja skup onih aktivnosti managementa koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.¹

Tri su primarna cilja kadrovanja:²

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

Povezanost ovih ciljeva dana je na slici 1.



Slika 1. Povezanost ciljeva kadrovanja

Izvor: prema podacima iz Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.

¹ Daft, L. R., Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Forth Wort, 1997., str 414

² Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 253

Slika prikazuje povezanost aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Ostvaruju se planiranjem, regrutiranjem, selekcijom, procjenom performansi, obukom, razvojem, upravljanjem kompenzacijama i radnim odnosima.

Kadroviranje, odnosno management ljudskih resursa zauzima značajno mjesto u organizaciji poduzeća. S jedne strane je menadžer angažiran u realizaciji kadroviranja, a s druge strane je posebna organizacijska služba koja se profesionalno bavi kadrovskim poslovima.

2.2. Osnovna područja kadroviranja

Zadace kadroviranja su briga o potrebama, interesima i zahtjevima kako samog poduzeća tako i njegovih zaposlenika. Organizacije moraju voditi brigu i o: poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranju prihvatljivih radnih uvjeta, zdravlju zaposlenika i osiguravanju povoljne radne atmosfere te dobrim međuljudskim odnosima u radnoj okolini.

Sve navedeno utječe na zadovoljstvo zaposlenika i njihov angažman na radnom mjestu te se iz toga može zaključiti kako postoji nekoliko osnovnih područja kadroviranja, a ona su³:

- a) Analiza rada i dizajniranje radnih mjesta
 - raščlana i grupiranje poslova
 - značaj analize poslova za regrutiranje i selekciju, obrazovanje i razvoj, procjenu performansi, plaćanje i radne odnose
 - studij i oblikovanje rada kao praktična djelatnost
- b) Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj
 - potreba i značaj planiranja potrebe za novim ljudskim resursima i razvoj postojećih
 - metode planiranja ljudskih resursa
 - planiranje izvora ljudskih resursa

³ Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

- c) Rekrutiranje i selekcija ljudskih resursa
 - unutarnji izvori
 - vanjski izvori
 - postupak i metode selekcije i izbora
 - raspoređivanje zaposlenih na radna mjesta
- d) Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa
 - orijentacija
 - planiranje potreba i programa obuke i obrazovanja
 - mjesta i metode obuke i obrazovanja zaposlenih
 - praćenje i evaluacija rezultata obrazovanja
 - razvoj karijere
- e) Procjena performansi
 - praćenje rezultata rada
 - metode utvrđivanja radnog učinka
 - projektiranje metode ocjenjivanja rezultata rada
- f) Motivacija i zadovoljstvo na radu
 - proces i faktori motivacije
 - teorije motivacije
 - zadovoljstvo na radu
- g) Upravljanje kompenzacijama
 - procjena poslova
 - stimulativno plaćanje
 - dodaci na plaću i naknade plaće
 - obračun plaće
- h) Radni odnosi
 - radni odnosi: individualni i kolektivni
 - kolektivno pregovaranje i ugovaranje disciplinske akcije
- i) Zaštita zaposlenih
 - institucionalni okvir
 - neposredna zaštita na radu
 - kreiranje sigurne radne okoline
 - zdravstvena i socijalna zaštita
 - zaštita posebnih kategorija
 - standard zaposlenih

- j) Informacijski sustav ljudskih resursa
 - ciljevi, zadaci i funkcije
 - sustavne komponente
 - načela dizajniranja
- k) Organizacija kadrovske službe
 - organizacijski oblici kadrovske službe

2.3. Analiza posla kao osnova kadrovanja

Kako bi se menadžment ljudskih resursa, kao jedna od temeljnih funkcija poduzeća, nadalje razvijao i efikasno ostvarivao svoje zadatke, kao temeljno polazište se nameće analiza, ali i oblikovanje radnog mjesta. Za uspješno rješavanje problema i zadataka vezanih uz ljude, usklađivanje zahtjeva posla i individualnih mogućnosti, organizacijskih i individualnih potreba, potrebno je poznavati prirodu poslova, dužnosti i odgovornosti, uvjete u kojima se obavljaju i zahtjeve koje postavljaju u pogledu vještina, znanja, sposobnosti i drugih osobina zaposlenika.⁴

Analiza radnog mjesta se može definirati kao proces kojim se prikupljaju podatci o zadaćama, obvezama ili aktivnostima pojedinog radnog mjesta, pri čemu koristi objektivne i aktualne zahtjeve za obavljanjem pojedinog posla.⁵

Navedeni proces rezultira dokumentom koji se naziva opis posla. To je dokument koji sadrži šifru i naziv posla te daje detaljan opis posla. Na temelju tog formalnog dokumenta izvršitelj posla te njemu nadređene ili podređene osobe mogu utvrditi što izvršitelj posla obavlja na svom radnom mjestu, u kojim uvjetima, kako i zbog čega.

Kako bi se provela kvalitetna analiza radnog mjesta potrebni su određeni preduvjeti kao što su objektivni izvori za prikupljanje podataka, pravilni odabir metode za njihovo prikupljanje te definiranje specifikacija, odnosno minimalno potrebnih zahtjeva za obavljanje pojedinačnog posla.

⁴ Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995., str. 242.

⁵ Stone, R. J., Human resource management, Sidney, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005., str. 140.

2.3.1. Opis radnog mjesta

Opis radnog mjesta je pisani dokument u kojem se nalaze sve informacije koje su bitne za pojedino radno mjesto⁶.

Prilikom izrade opisa radnog mjesta treba slijediti određenu strukturu kako bi se zadovoljili svi ključni podaci. Formalni izgled navedenog dokumenta se razlikuje u literaturi ali i varira od poslodavca do poslodavca. Shema radnog mjesta nije univerzalna te se može prilagođavati potrebama poduzeća. Sastoji se od sedam ključnih skupina podataka koje daju potrebne informacije analitičaru rada, nadređenim osobama i izvršiteljima radnog mjesta.

Shema radnog mjesta⁷:

1. Identifikacijski elementi

- a) Šifra i naziv radnog mjesta
- b) Šifra i naziv organizacijske jedinice
- c) Šifra i naziv neposredno nadređenog radnog mjesta

2. Poslovi na radnom mjestu

- a) Osnovni poslovi
 - planiranje
 - organiziranje
 - rukovođenje
 - izvršavanje
 - suradnja i pomaganje
 - savjetovanje i podučavanje
 - ostalo
- b) Sporedni poslovi

3. Sredstva za rad (strojevi, uređaji, alati i radna pomagala)

⁶ Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 528.

⁷ Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

4. Rezultati rada i mjerenje radnih performansi

- a) Proizvodi ili usluge kao rezultat rada
- b) Radni standardi
 - standardi kvalitete učinaka
 - standardi kvantitete učinaka (vremenski ili količinski)

5. Kontekst radnog mjesta

- a) Režim (raspored) rada/radnog vremena
- b) Uvjeti rada i radne okoline
 - napori (fizički napori, napori osjetila)
 - otežani uvjeti radne okoline
- c) Sredstva za osobnu zaštitu pri radu
- d) Plaća i drugi oblici kompenzacije
 - osnovna plaća
 - dodaci
 - uvjeti napredovanja u visini startne plaće
 - stimulativni dio plaće
 - ostale financijske i nefinancijske kompenzacije

6. Zahtjevi za raspoređivanje na radno mjesto

- a) Potrebna znanja - najčešće definirana potrebnim obrazovanjem
 - razina obrazovanja (minimalno potrebna)
 - tip obrazovanja (smjer, struka)
- b) Radno iskustvo (minimalno potrebno) - vrsta i trajanje
- c) Posebne kvalifikacije i sposobnosti

7. Podaci o izradi

- a) Ime (i funkcija) osobe koja je izradila opis
- b) Ime i funkcija osobe ili organa koji je verificirao opis
- c) Datum zadnjeg ažuriranja opisa

2.4. Rekrutiranje kadrova

Rekrutiranje kadrova je proces kojim se izravno nastavlja na poslove planiranja te se njime utvrđuju potrebe za kadrovima. Ono predstavlja postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata, koji udovoljavaju zahtjevima, za prijavu na slobodna radna mjesta. Rekrutiranje se može opisati i kao postupak povezivanja onih koji nude slobodna radna mjesta i onih koji traže novo radno mjesto⁸.

U uspješnim poduzećima, proces rekrutiranja kadrova se temelji na planiranju kadrova koje se obično definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan njega, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih kao i njihovo optimalno korištenje.⁹

Neki poslodavci moraju provoditi kontinuirani postupak rekrutiranja jer zapošljavaju veliki broj ljudi, a izloženi su konstantnim promjenama u okolini poduzeća. Za razliku od njih, postoje poduzeća koja provode postupak rekrutiranja samo onda ako se otvori novo radno mjesto.

Da bi poduzeće osiguralo kvalitetne kandidate i buduće zaposlenike nužno je da broj rekrutiranih osoba bude viši od dostupnih slobodnih radnih mjesta.

2.4.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Ocjena tekućih potreba za kadrovima je neophodna kako bi management mogao formirati strategiju koja će biti usmjerena na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima. Za ocjenu tekućih potreba za kadrovima je potrebno odgovoriti na pitanje: Jesu li i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima?¹⁰

⁸ Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

⁹ Sherman, W. A. Jr, Bohlander, W. G., Chrudden, J. H., Managing Human Resources, Eighth Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1988., str. 127-128.

¹⁰ Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 370

Zadatak ove analize je identifikacija kadrovskih potencijala poduzeća te ocjenjivanje sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća. Takva analiza treba dati odgovore na sljedeća pitanja¹¹:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže?
- Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
- Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova?

Temelji ove analize su datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta.

Datoteka kadrova sadrži podatke o svakom zaposleniku u poduzeću, a to su podatci koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i podatke koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutno raspoređen¹².

Datoteka radnih mjesta sadrži sve podatke o radnim mjestima kojima u poduzeću, a sadrži opis poslova i specifikaciju posla. Iz datoteke radnih mjesta se utvrđuje stupanj kvalificiranosti poslova¹³.

Povezivanjem podataka iz navedene dvije datoteke se utvrđuje raspoređenost zaposlenika prema tipovima procesa i temeljnim grupama poslova te koji je stupanj iskorištenja njihove kvalificiranosti u cjelini, po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova.

2.4.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Prognoza budućih potreba za kadrovima je znatno teži proces od utvrđivanja tekućih potreba. Razlog leži u tome da je poslovna okolina poduzeća podložna raznim promjenama.

Predviđanje budućih potreba za kadrovima mora početi od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluga poduzeća, buduće ekonomije njegova poslovanja,

¹¹ Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 370.

¹² Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 370.

¹³ Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 371.

tehnoloških inovacija u poduzeću kao i raspoloživih financijskih mogućnosti te fluktuacije i apsentizma, promjena u organizaciji i filozofiji¹⁴.

Analizom interne i eksterne ponude se rješava pitanje zadovoljavanja sadašnjih i budućih potreba za kadrovima. Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada, demografskih kretanja, kretanja nezaposlenosti i slično.

Analizom interne ponude se utvrđuju mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz već postojećih kadrova kojima poduzeće raspolaže.

U tu svrhu se najčešće izrađuju¹⁵:

- tablice osoblja
- pregled kvalifikacija
- pregled managementa
- karte zamjene

2.4.3. Formuliranje strategije kadrovanja

Postoje tri temeljne opcije kod formuliranja strategije kadrovanja¹⁶:

- opcija istog broja zaposlenih
- opcija manjka zaposlenih
- opcija viška zaposlenih

Opcija istog broja zaposlenih ne znači da ne treba doći do promjena u postojećem kadrovskom stanju već se mogu pojaviti različite podopcije. Podopcije će se pojaviti kada buduće stanje zahtijeva i dalje isti broj zaposlenika ali različitu strukturu ili različite profile zaposlenih.

- buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu strukturu zaposlenih
- buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih

Oba slučaja zahtijevaju programe obrazovanja, usavršavanja i prekvalifikacija.

¹⁴ Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 372.

¹⁵ Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 374.

¹⁶ Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006., str. 378.

Opcija manjka zaposlenika zahtijeva eksterno regrutiranje koje se može provesti na nekoliko načina, a najčešći od njih su:

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

Opcija viška zaposlenih se javlja kada poduzeće utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje kadrova nego što ih danas ima. Ova opcija može biti problematična jer u ovom slučaju poduzeća otpuštaju veliki broj ljudi. Osim otpuštanja sve se više primjenjuju i ostale mjere: skraćivanje radnog vremena, dijeljenje radnog mjesta, neplaćeni dopusti, stimuliranje dragovoljnog odlaska, rano umirovljenje, snižavanje ili zamrzavanje plaća, democija, premještanje i prirodni odljev.¹⁷

2.4.4. Izvori regrutiranja kadrova

2.4.4.1. Interni izvori regrutiranja

Kada je riječ o internim izvorima regrutiranja tada se regrutacija može provoditi oglašavanjem, preporukom neposrednih menagera te pomoću informacija i prijedloga iz odjela ljudskih resursa¹⁸.

Interno oglašavanje slobodnih poslova je jedan od najčešćih načina regrutiranja koje koriste poduzeća, obično se provodi prije eksternog oglašavanja. Oglašavanje se može obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena.

Poduzeća koja preferiraju interno regrutiranje se velikim dijelom oslanjaju na preporuke menagera koji su dobro upoznati sa sposobnostima, znanjima i vještinama svojih zaposlenika te njihovim razvojnim mogućnostima.

U slučaju kada interni izvori regrutiranja nisu dostatni, poduzeća će prije eksternog regrutiranja pristupiti regrutiranju umirovljenika iz reda svojih bivših radnika o kojima posjeduje sve podatke, kao i za postojeće kadrove.

¹⁷ Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., cit., str. 235-237.

¹⁸ Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., cit., str. 298.

2.4.4.2. Eksterni izvori regrutiranja

U svim onim slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti da regrutaciju izvrši iz internih izvora pristupit će regrutaciji izvana. Drugim riječima, poduzeće će aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organizacijskih institucija posredstvom kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove.

U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. Formalni izvori regrutiranja obično su¹⁹:

- oglašavanje
- agencije za zapošljavanje
- obrazovne institucije
- sindikati

Neformalni izvori regrutiranja kadrova odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju. To je brz i relativno jeftin način regrutiranja, kojemu najčešće pribjegavaju ona poduzeća koja teško nalaze kvalitetne kandidate²⁰.

Oglašavanje predstavlja jedan od najčešće korištenih izvora vanjskog regrutiranja. Prilikom oglašavanja, važno je definirati što poslodavac želi i koga želi oglasom privući te što poruka treba obuhvaćati²¹. Pritom poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija i drugi.

Agencije za zapošljavanje su značajan eksterni izvor regrutiranja te postoji nekoliko oblika. Najčešći ovlici su državne (javne) i privatne agencije. Osnovna razlika među navedenim agencijama je klijentela na koju su orijentirani. Državne agencije za zapošljavanje postoje u većini zemalja (Hrvatski zavod za zapošljavanje). Privatne agencije provode poslove regrutiranja, pa čak i selekcije za poduzeća koja ih angažiraju, često traže one kandidate specifičnih vještina koji aktivno ne traže zaposlenje, ali su voljni promijeniti poslodavca ukoliko im se ponudi dobra prilika²². Privatne agencije specijalizirane za određene kupine

¹⁹ Buble, M. (2000.): „Menadžment“, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 71.

²⁰ Buble, M. (2000.): „Menadžment“, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, cit., str. 72.

²¹ Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995., str. 302-303

²² Stewart, G. L. i Brown, K. G.: Human Resource Management, New York, John Wiley & Sons, Inc, 2009., str. 181.

ljudi su posebne vrste agencija poznate pod nazivom headhunter agencije, odnosno "lovci na glave"²³.

Obrazovne institucije su izvor eksternog regrutiranja kojima se vrši privlačenje mladih stručnih osoba. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju komunikaciju s tim institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike.

Sindikati mogu biti izvor eksternog regrutiranja jer posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima. Ta njihova uloga može doći do izražaja kada se radi o većim premještanjima zaposlenika iz jednog poduzeća u drugo ili iz poduzeća na jednom području u poduzeća na drugom području.

2.5. Selekcija kadrova

Selekcijom kadrova se uz sustav unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika izabiru za neki traženi posao oni kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima posla.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina:²⁴

1. ispitivanje znanja, sposobnosti i osobina kandidata kako bi se utvrdilo tko zadovoljava minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, a ostali kandidati su isključeni iz daljnjeg postupka.
2. prvo se ispituju znanja, sposobnosti i osobine potrebne za posao, a nakon toga se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na dobivene rezultate.

Postupak selekcije se sastoji od deset faza a to su:²⁵

1. preeliminarni intervju
2. kompletiranje dokumentacije o kandidatu
3. testovi zaposlenja
4. intervju u kadrovskoj službi
5. ispitivanje podrijetla
6. medicinski pregled

²³ Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

²⁴ Ghiselli, E. E., Brown, C., Personnel and Industrial Psychology, 1995., str. 130-131.

²⁵ Sherman, W. A. Jr, Bohlander, W. G., Chruden, J. H., Managing Human Resources, Eighth Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1988., str. 160.

7. preeliminarna selekcija u kadrovskoj službi
8. intervju s neposrednim rukovoditeljem
9. provjera znanja, probni rad
10. odluka o zaposlenju

2.6. Obuka i razvoj kadrova

Pod obukom kadrova obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine, manje je orijentirana na osobu, a više na posao.²⁶

Obuka je potrebna zbog stalnih promjena u poduzeću i van njega.

Većina autora se slaže da postoje četiri temeljne faze procesa obuke, a to su:²⁷

1. identifikacija potrebe za obukom
2. planiranje potrebne obuke
3. izvođenje obuke
4. evaluacija izvršene obuke

(1) Identifikacija potrebe za obukom se temelji na utvrđivanju razlika između potrebne i stvarne razine znanja i vještina. Iz tih razloga je potrebno provesti organizacijsku analizu koja predstavlja pregled okoline, strategije i resursa koji stoje na raspolaganju poduzeću. Analiza posla se provodi kako bi se vidjelo koji se zadaci i dužnosti postavljaju pred izvršitelja tj. kako bi se znalo kakva znanja i vještine su neophodni za obavljanje posla.

(2) Planiranje potrebne obuke rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih treba odrediti ciljeve koji se žele postići, sadržaje i programe obuke te metode i tehnike obuke.

(3) Izvođenje obuke je proces u kojem se ostvaruje unaprijed određen program obuke. Načini na koje se može izvoditi obuka su: direktnom komunikacijom ili indirektnim metodama korištenjem računala, udžbenika i drugih pomagala i medija.

(4) Evaluacija izvršene obuke predstavlja kontrolni proces obuke. Različite su vrste evaluacije, a one mogu ocjenjivati resurse korištene u procesu obuke, reakcije i ponašanje sudionika nakon obuke, stupanj naučenog, nastale efekte u organizaciji te utvrditi neekonomske koristi od obuke za organizaciju.

²⁶ Cole, G. A., Management Theory and Practice, International Thomson Business Press, 2011., cit. str. 411

²⁷ Buble, Management malog poduzeća, II. dio: Osnove managementa, Split, 2003., str. 122-123.

2.7. Upravljanje kompenzacijama

Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Te naknade mogu biti u novcu, robi ili raznim drugim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. Naknade koje su povezane sa rezultatom rada odnose se na rezultate rada individualca, njegove radne grupe i poduzeća u cijelosti i imaju karakter plaća te se najčešće isplaćuju u novcu.

Kompenzacije se dijele na izravne i neizravne²⁸. Izravne materijalne kompenzacije su naknade koje pojedinac dobiva u obliku novca. Pod njima se podrazumijevaju plaće i drugi materijalni poticaji tj. bonusi vezani za individualni ili grupni rad te se shvaćaju kao nagrade. Te nagrade su vezane uz rezultate rada pojedinca, grupe ili poduzeća u cijelosti.

Neizravne materijalne kompenzacije podrazumijevaju financijske dobitke koji doprinose individualnom materijalnom standardu. Zaposlenici ih ne primaju neposredno u obliku plaće ili novca već su vezane za pripadnost poduzeću, činjenicu da je pojedinac zaposlen u poduzeću i u njemu ima određeni status.

Zaposleni od nezaposlenih se ne razlikuju samo po plaći već i po nizu drugih beneficija kao što su materijalne beneficije koje se stječu samim zaposlenjem, a s individualnog gledišta su nenovčane prirode. Ovoj kategoriji pripadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, životno osiguranje, prehrana, stipendije, slobodni dani, godišni odmori te drugi.

KOMPENZACIJE = plaća za izvršeni rad + naknade plaće + udio u dobiti

Plaća za izvršeni rad = osnovna plaća + stimulativni dio plaće + dodatci plaći

2.7.1. Osnovna plaća

Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacija koji se utvrđuje postupkom vrednovanja posla koji je vezan za analizu posla i njezine rezultate²⁹.

²⁸ Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

²⁹ Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

Postoji više metoda i postupaka koje poduzeća koriste za vrednovanje posla, a neke od njih su klasificiranje, rangiranje, metoda uspoređivanja zahtjeva, bodovna metoda. Rangiranje i klasificiranje pripadaju skupini neanalitičkih (sumarnih) metoda, a metoda usporedbe zahtjeva i bodovna metoda pripadaju skupini analitičkih metoda.

2.7.2. Stimulativni dio plaće

Sistem stimulativnog plaćanja podrazumijeva onaj sistem koji svojom visinom ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlenike na određene rezultate, odnosno onaj sustav plaćanja u kojem se plaća zaposlenika povezuje sa rezultatima rada.³⁰ Sustav stimulativnog plaćanja poslodavcu osigurava radnu snagu adekvatnu normalnom odvijanju procesa poslovanja poduzeća. Plaća se promatra kao trošak, a cilj je da se trošak minimizira po jedinici proizvoda. S aspekta zaposlenih cilj je maksimalizacija pojedinačne plaće za uloženi rad.

Osim materijalne ili novčane stimulacije postoje i drugi vidovi motivatora kao što su sigurnost radnog mjesta, stručno usavršavanje, ugled i status vezani za posao ili firmu i drugi.

Obično se razlikuju dva oblika stimulativnog plaćanja, a to su:³¹

- stimulativni dio plaće po osnovi učinka
- stimulativni dio plaće po osnovi premija.

Kod stimulativnog dijela plaće po osnovi učinka, učinak se definira kao rezultat rada kojeg ostvari pojedinac ili grupa u određenom vremenskom razdoblju.

Stimulativni dio plaće po osnovi premija podrazumijeva premiju za količinu, premiju za kvalitetu, premiju za uštede, premiju za rokove, premiju za iskorištenje i premiju za brižljivost. U praksi se često primjenjuju kombinacije premija u ovisnosti o faktorima utjecaja na učinak pojedinog zaposlenika ili njegove grupe.

³⁰ Buble, M., Goić, S., Pavić, I., Osnove stumulativnog plaćanja u poduzeću, Ekonomski fakultet, Split, 1991., str 47.

³¹ Buble, Management malog poduzeća, II. dio: Osnove managementa, Split, 2003., str. 130-131.

2.7.3. Dodatci plaći

Dodatci plaći predstavljaju dodatak na koji zaposlenici imaju prav kao uvećanu osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod standardnim uvjetima. Najznačajniji dodatci koji spadaju u tu skupinu su: dodatci za rad u smjenama, dodatci za noćni rad, dodatci za prekovremeni rad, dodatci za dvokratan rad, dodatci za rad praznicima i drugi. Za rad noću se dodaje 30%, za prekovremeni rad 50%, za rad nedjeljom 35%, za rad blagdanom i u neradne dane naknada + uvećana plaća od 50%.

2.7.4. Naknade plaća

Naknade plaća se podrazumijevaju samo u onim slučajevima kada bi zaposlenici ostvarivali plaću da su radili. Kada nastupi slučaj (utvrđen zakonom, kolektivnim ugovorom ili općim aktom) da je zaposlenik stekao pravo da ne radi (npr. godišnji odmor) ili nije mogao raditi (npr. bolovanje), za to vrijeme njemu pripada naknada plaće. Osim naknada plaća se javljaju i drugi oblici naknada koji su obično vezani uz neke izdatke (npr. naknada putnih troškova) ali oni nemaju karakter plaće.

Postupak obračuna plaće je prikazan u Tablici 1.

Tablica 1. Postupak obračuna plaće

| |
|--|
| OSNOVNA PLAĆA (utvrđuje se postupkom vrednovanja posla) |
| Satnica = Osnovna plaća / Broj sati rada |
| PLAĆA PO SATIMA RADA = Satnica * Odrađeni sati |
| + Stimulativni dio plaće |
| + Dodatci na plaću = Satnica * Broj sati * Postotak uvećanja |
| + Naknade plaće = Satnica * Broj sati * Postotak uvećanja |
| = BRUTO PLAĆA |
| - Doprinos za mirovinsko osiguranje – 1. stup (15% iznosa bruto plaće) |
| - Doprinos za mirovinsko osiguranje - 2. stup (5% iznosa bruto plaće) |
| = DOHODAK |
| - Neoporezivi dio = Osnovica * Koeficijent osobnih odbitaka |
| = POREZNA OSNOVICA |

| |
|--|
| porez po stopi od 12% na iznose porezne osnovice do 2.200,00 kn |
| porez po stopi od 25% na iznose porezne osnovice od 2.200,01 kn do 6.600,00 kn |
| porez po stopi od 40% na iznose porezne osnovice iznad 8.800,00 kn |
| POREZ UKUPNO |
| PRIREZ (Porez ukupno * Stopa prireza) |
| - UKUPNI POREZ I PRIREZ |
| = IZNOS ZA ISPLATU |

Izvor: Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>

2.8. Radni odnosi

Pod radnim odnosima se podrazumijevaju veze koje uspostavljaju zaposlenici sa svrhom reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada. Zaposlenik pristaje na rad za račun i po nalogu poslodavca koji se obvezuje zaposleniku isplatiti unaprijed ugovoreni iznos.

Prvobitno su radni odnosi bili regulirani samo ugovorom o radu koji je bio glavni instrument reguliranja radnih odnosa te se zaključivao neposredno između poslodavca i zaposlenika.

Uvjeti pod kojima se sklapa ugovor o radu su najznačajnijim dijelom regulirani zakonom i kolektivnim ugovorom.

Jačanjem uloge kolektivnog ugovora jača i uloga sindikata. U današnjem vremenu u kolektivnom pregovaranju ne sudjeluju samo sindikati i predstavnici poslodavca, već i predstavnici državne vlasti.

Glavni sadržaji kolektivnog ugovora su:³²

- plaće (visina plaće, njeno utvrđivanje, stimulativni dio, premije, naknade itd.)
- radno vrijeme (trajanje radnog vremena, dani odmora, godišni odmori itd.)
- zaštita na radu (obuka, sredstva zaštite, radni staž itd.)
- pravo po osnovi radnog staža (napredovanje, promocija, stabilnost zaposlenja itd.)
- socijalna zaštita (mirovine, osiguranje za slučaj nesreće na radu, bolesti, nezaposlenosti)
- disciplinske ovlasti poslodavca (ograničenje prava poslodavca u pogledu premještaja, otpuštanja i izricanja disciplinskih mjera)

³² Buble, M., Management malog poduzeća, II. dio: Osnove managementa, Split, 2003., str. 136-137.

- sindikalna sigurnost (prednost članova sindikata pri zapošljavanju, obveza poslodavca da otpusti novozaposlene ukoliko se ne učlane u sindikat, obveza poslodavca na pregovore isključivo većinskim sindikatom).

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „SOLARIS“ D.D., ŠIBENIK

3.1. Opće informacije

Solaris d.d. dio je grupacije pod nazivom Ugo grupa, koju pored Solaris Beach Resorta u Šibeniku čine Vranjica Belvedere, kamp i apartmansko naselje u mjestu Seget Vranjici u blizini Trogira i Milenij hoteli d.o.o u Opatiji.

Ugo grupa iz Zagreba investicijska je tvrtka s dugogodišnjim iskustvom u realizaciji zahtjevnih projekata poput hotela, poslovnih objekata i stanogradnje. Najuza specijalizacija tvrtke je izgradnja, rekonstrukcija i opremanje hotela, te stavljanje istih u funkciju sa svim resursima potrebnim za uspjeh takvog objekta. Tradicija duga dvadeset godina uz znanje koje je tvrtka stekla, osobito u razvoju hrvatskih projekata, usmjerila je rauvoj Ugo grupe prema stvaranju vlastitih brandova – Milenih hoteli u Opatiji, Solaris Beach Resort u Šibeniku i Vranjic Belvedere u Seget Vranjicu.

Solaris d.d. je hotelska kuća u blizini Šibenika s 40-godišnjom tradicijom u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Smješten je na poluotoku s 4km dugom plažom koja se ističe raznim sadržajima te je nositeljica Plave zastave. U svom sustavu Solaris ima pet hotela (Hotel Ivan 4*, Hotel Jure 4*, Hotel Niko 4*, Hotel Ivan 4*, Hotel Andrija 4*, Hotel Jakov 4*), vile Kornati 4*, auto-kamp i yacht marinu. Solaris sa svojim kapacitetom od 1300 soba u hotelima, 50 apartmana, marinom s 500 vezova i kampom s 800 jedinica, kongresnim i wellness kapacitetima čini jedinstvenost u turističkoj ponudi.

Misija Solaris d.d.-a:

- kreirati paletu usluga koje zadovoljavaju široku lepezu interesa gostiju
- pružati kvalitetu na razini višoj od broja hoteskih zvjezdica
- kontinuirano educirati i usavršavati djelatnike
- stvoriti brand kroz kvalitetu usluge
- osigurati kontinuirani povratak i povjerenje gostiju
- dnevno voditi brigu o kvaliteti proizvoda

3.2. Vlasnička struktura

Poduzeće Solaris d.d. je u većinskom privatnom vlasništvu, odnosno u vlasničku strukturu ulaze Ugo grupa d.o.o. (78,27%), Solaris d.d. (13,77%), Republika Hrvatska (0,3%), Dražen Hrkač (0,18%), Mitar Sekulić (0,15%), Ljiljana Hrkač (0,12%), Margareta Mandić (0,06%), Nebojša Prijić (0,06%), Kontrafor d.o.o. "u stečaju" (0,05%) i Branko Gladović (0,05%).

Tablica 2. Vlasnička struktura na dan 31.12.2016.

| Dioničar | Ukupan broj dionica | Udio u temeljnom kapitalu (%) |
|--------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Ugo grupa d.o.o., Zagreb | 483.483 | 78,27 |
| Solaris d.d., Šibenik | 85.060 | 13,77 |
| Ostali dioničari | 49.176 | 7,96 |
| UKUPNO | 617.719 | 100 |

Izvor: Godišnje nekonsolidirano izvješće za 2016. – Solaris d.d., preuzeto sa <http://www.solaris.hr/izvjesca-i-obavijesti/>

Nadzorni odbor čine:

- Branimir Jurišić – predsjednik nadzornog odbora
- Tamara Župan Badanjak – zamjenik predsjednika nadzornog odbora
- Lazarela Komlen – član nadzornog odbora

Osoba ovlaštena za zastupanje:

- Goran Zrilić – predsjednik uprave

3.3. Ekonomska obilježja poduzeća Solaris d.d., Šibenik

Solaris d.d. je poduzeće sa sjedištem u Šibeniku (Hoteli Solaris 86). Temeljni kapital društva iznosi 158.315.700,00 kuna te je podijeljen na 617.719,00 dionica, svaka nominalne vrijednosti od 300,00 kuna.

Neke od registriranih djelatnosti društva su:

- Ugostiteljstvo
- Rad sportskih objekata
- Ostale sportske djelatnosti

- Djelatnost marina
- Frizerski saloni i saloni za uljepšavanje
- Kopneni prijevoz
- Iznajmljivanje automobila
- Iznajmljivanje plovila

3.4. Financijski rezultat

Financijski izvještaji za poduzeće Solaris d.d. se sastavlja u sklopu Grupe Solaris koju čine društva: Solaris d.d. Šibenik i Vranjica Belvedere d.d. Seget Vranjica.

Financijski izvještaji Društva sastavljeni su sukladno Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI) odobrenih za primjenu u Republici Hrvatskoj. Financijski izvještaji izraženi su primjenom metode povijesnog troška i načela vremenske neograničenosti poslovanja.

Grupa i društva pojedinačno nastoje svojim djelovanjem uskladiti troškove sa obimom poslovanja i prihodom te racionalizirati sve rashode na koje je moguće djelovati. Istovremeno se stalno ulaže u dizanje kvalitete i proširenje postojećih i izgradnju novih smještajnih kapaciteta.

Tablica 3. Prikaz poslovnih i financijskih prihoda i rashoda te bruto i neto dobiti u milijunima

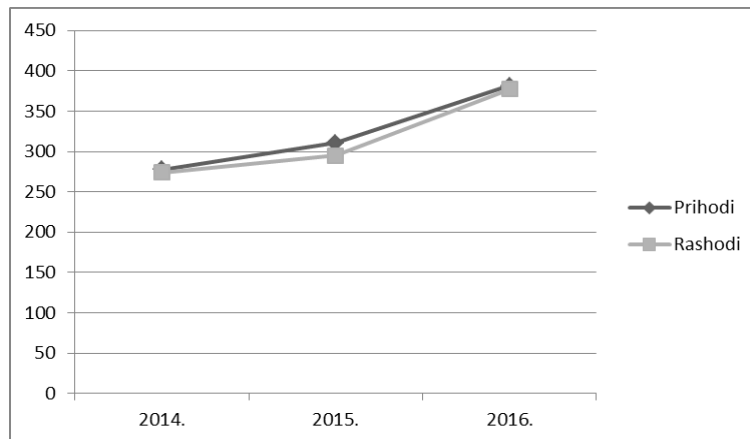
| | 2014. | 2015. | 2016. |
|----------------------------|-------|-------|-------|
| poslovni prihodi | 274,7 | 306,5 | 376,3 |
| financijski prihodi | 2,9 | 3,8 | 5,2 |
| poslovni rashodi | 253,6 | 274,4 | 355,3 |
| financijski rashodi | 20,2 | 20,5 | 22,1 |
| bruto dobit | 3,68 | 3,8 | 4,06 |
| neto dobit | 2,5 | 2,46 | 2,58 |

Izvor: Godišnje nekonsolidirano izvješće za 2016. – Solaris d.d., preuzeto sa <http://www.solaris.hr/izvjesca-i-obavijesti/>

Tablica prikazuje poslovne i financijske prihode i rashode te bruto i neto dobit poduzeća, iskazanu u milijunima, za posljednje tri godine poslovanja. Vidljiv je progresivni rast svih

varijabli iz godine u godinu koje ukazuju na dobro usklađenje troškova sa obujmom poslovanja.

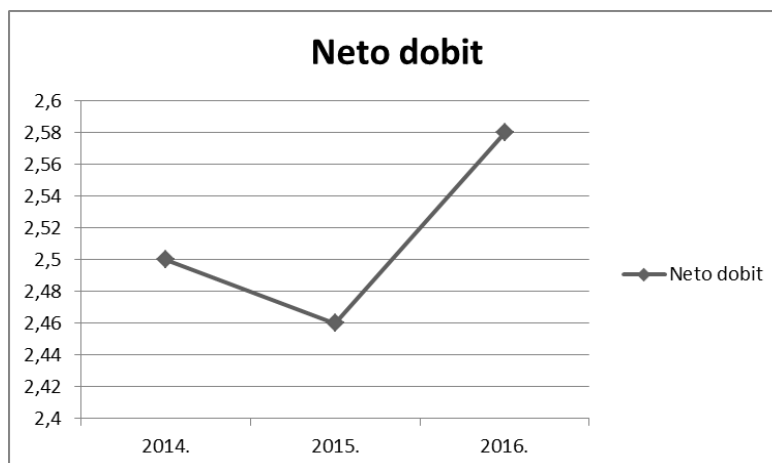
Grafikon 1 predstavlja linijski prikaz sveukupnih prihoda i rashoda, izražen u milijunima, u poduzeću "Solaris"d.d., Šibenik u posljednje tri godine.



Grafikon 1. Linijski prikaz sveukupnih prihoda i rashoda u milijunima

Izvor: vlastiti prikaz temeljem podataka iz godišnjeg nekonsolidiranog izvješća za 2016. – Solaris d.d., preuzeto sa <http://www.solaris.hr/izvjesca-i-obavijesti/>

Grafikon 2 predstavlja linijski prikaz neto dobiti, izražen u milijunima, u poduzeću "Solaris"d.d., Šibenik u posljednje tri godine.



Grafikon 2. Linijski prikaz neto dobiti u milijunima

Izvor: vlastiti prikaz temeljem podataka iz godišnjeg nekonsolidiranog izvješća za 2016. – Solaris d.d., preuzeto sa <http://www.solaris.hr/izvjesca-i-obavijesti/>

Iz priloženih grafikona i tablice se može vidjeti konstantni rast iz godine u godinu, kako prihoda tako i rashoda. Neto dobit se u 2015. u odnosu na 2014. u godinu smanjila za 0.04 ali u 2016. godini bilježi ponovni rast na 2,58.

3.5. Organizacijska struktura

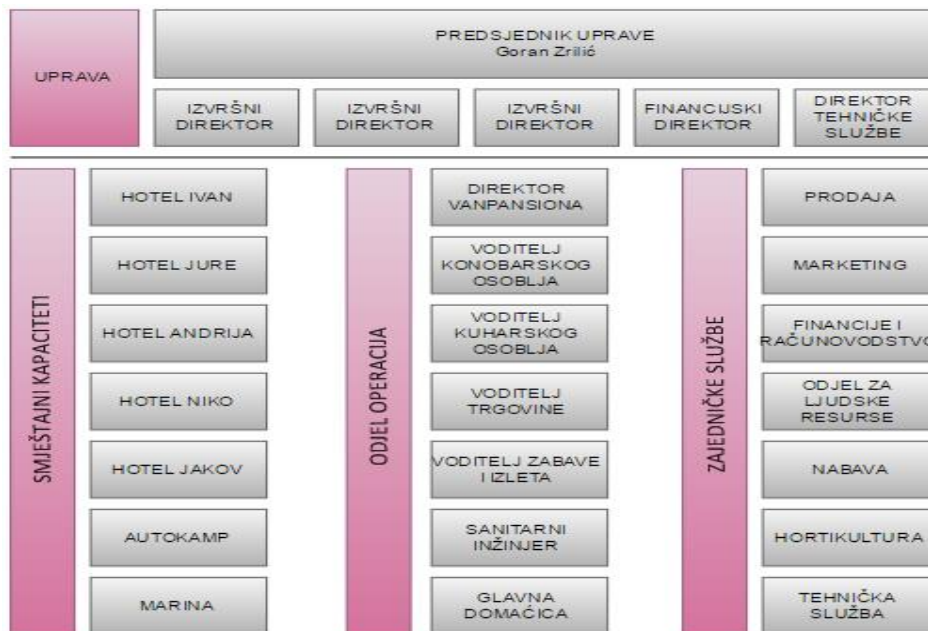
Organizacijska struktura Solarisa se može razmatrati s aspekta smještajnih kapaciteta koji se dijele na:

- Hotel Ivan
- Hotel Jure
- Hotel Andrija
- Hotel Niko
- Hotel Jakov
- Autokamp
- Marina

Svaka od navedenih smještajnih jedinica ima i pripadajuće vanpansionske objekte, restorane i barove.

Upravu poduzeća čine:

- Predsjednik uprave
- Izvršni direktor (pansion)
- Izvršni direktor (vanpansion)
- Izvršni direktor (kamp)
- Financijski direktor
- Direktor tehničke službe



Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća "Solaris"d.d., Šibenik

Izvor: Knjižica za djelatnike, Solaris d.d., Šibenik

Slika 2 prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća "Solaris"d.d., Šibenik. Na čelu organizacije se nalazi uprava sa predsjednikom Goranom Zrilićem, a osim predsjednika u upravi djeluju i izvršni direktori, financijski direktor te direktor tehničke službe. Smještajni kapaciteti su organizacijski podijeljeni na hotele, autokamp i marinu. Odjel operacija se sastoji od radnih mjesta direktora vanpansiona, voditelja konobarskog osoblja, voditelja kuharskog osoblja, voditelja trgovine, voditelja za zabave i izlete, sanitarnog inženjera i glavne domaćice. Zajedničke službe u organizaciji poduzeća su prodaja, marketing, financije i računovodstvo, odjel za ljudske resurse, nabava, hortikultura i tehnička služba.

4. ANALIZA KADROVSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „SOLARIS" D.D., ŠIBENIK

4.1. Plan radne snage i broj zaposlenika

Plan radne snage se izrađuje svake godine te je jako ovisan o sezonalnosti i obujmu posla. Najviše zaposlenih ima tijekom ljetne sezone (900-1000), a najmanje u prvom kvartalu godine (300-400).

Tablica 4. Kretanje broja zaposlenih 2015./2016.

| Mjesec | Prosje.br.zaposlenih na bazi sati rada | | | Broj zaposlenih tijekom mjeseca | | |
|----------------|--|------------|-----------------|---------------------------------|------------|-----------------|
| | 2015. | 2016. | Index 2016./15. | 2015. | 2016. | Index 2016./15. |
| I | 299 | 398 | 133 | 368 | 475 | 129 |
| II | 253 | 368 | 146 | 312 | 438 | 140 |
| III | 319 | 476 | 149 | 402 | 571 | 142 |
| IV | 516 | 715 | 139 | 668 | 760 | 114 |
| V | 704 | 979 | 139 | 782 | 935 | 120 |
| VI | 816 | 1103 | 135 | 911 | 993 | 109 |
| VII | 879 | 1247 | 142 | 945 | 1036 | 110 |
| VIII | 868 | 1166 | 134 | 921 | 1016 | 110 |
| IX | 846 | 968 | 114 | 904 | 946 | 105 |
| X | 807 | 705 | 87 | 903 | 782 | 87 |
| XI | 667 | 444 | 67 | 753 | 568 | 75 |
| XII | 519 | 227 | 44 | 598 | 317 | 53 |
| PROSJEK | 591 | 733 | 124 | 671 | 736 | 110 |

Izvor: Godišnje nekonsolidirano izvješće za 2016. – Solaris d.d., preuzeto sa <http://www.solaris.hr/izvjescia-i-obavijesti/>

Prosječan broj radnika na bazi sati rada u 2016. godini veći je za 24,2 % u odnosu na 2015. godinu, dok je prosječan broj zaposlenih na bazi stanja tijekom mjeseca veći za 9,69%. Mjesečni broj radnika na bazi sati rada u obje godine je utvrđen na način da je ostvareni broj plaćenih sati rada podijeljen sa mjesečnim fondom sati rada. Prosječna neto plaća za 2016.god. iznosila je 5.665 kn što je porast za 6% u odnosu na 2015. godinu.

4.2. Analiza kvalifikacijske strukture zaposlenika

Kvalifikacijska struktura zaposlenika po stručnoj spremi u nekom poduzeću predstavlja sliku obrazovne strukture zaposlenika. Uspješna poduzeća su usmjerena na obrazovanje i razvijanje vještina i znanja zaposlenika kako bi se mogli upotrijebiti za unaprjeđenje poslovanja.

Tablica 5. Zbrojni ispis zaposlenika na dan 01.08.2016.

| Stručna sprema | Spol | Muški | | Ženski | | UKUPNO | |
|----------------|------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|-------|
| | | Broj | % | Broj | % | Broj | % |
| 01 | NK | 34 | 24,82 | 103 | 75,18 | 137 | 12,56 |
| 02 | PK | 3 | 25,00 | 9 | 75,00 | 12 | 1,10 |
| 03 | KV | 31 | 48,44 | 33 | 51,56 | 64 | 5,87 |
| 04 | SSS | 332 | 44,68 | 411 | 55,32 | 743 | 68,10 |
| 05 | VKV | 2 | 66,67 | 1 | 33,33 | 3 | 0,27 |
| 06 | VS | 18 | 48,65 | 19 | 51,35 | 37 | 3,39 |
| 07 | VSS | 29 | 34,52 | 55 | 65,48 | 84 | 7,70 |
| 08 | MR | 4 | 36,36 | 7 | 63,64 | 11 | 1,01 |
| UKUPNO | | 453 | 41,52 | 638 | 58,48 | 1.091 | |

Izvor: Kadrovska služba "Solaris"d.d., Šibenik

Tablica prikazuje kvalifikacijsku strukturu zaposlenika po spolu i stručnoj spremi. Vidljivo je da je najveći udio zaposlenih sa srednjom stručnom spremom (SSS), a najmanji je udio visokokvalificiranih radnika (VKV). Također je vidljivo da veći udio zaposlenih čine žene (58,48%)

4.3. Dokumentacija potrebna za prijavu radnika

Kako bi zaposlenik mogao potpisati ugovor o radu i početi sa obavljanjem poslova za određeno radno mjesto mora dostaviti sljedeću dokumentaciju:

- potvrda o radnom stažu koju izdaje HZMO
- tekući račun – kopija kartice ili ugovora gdje je vidljiv broj računa i/ili IBAN
- kopija osobne iskaznice
- porezna kartica
- kopija svjedodžbe/diplome (kao dokaz o stručnoj spremi)
- sanitarna iskaznica (za odjel HIP-a, wellnesa i trgovine)
- potvrda o OIB-u

- potvrda o završeno protupožarnom tečaju i tečaju zaštite na radu (ukoliko je položeno kod prethodnog poslodavca)

Studenti prije početka rada moraju dostaviti:

- studentski ugovor koji mora biti potpisan na dva mjesta od strane izvršitelja
- kopiju studentske iskaznice
- kopiju osobne iskaznice
- potvrdu o OIB-u
- studentski ugovor za svaki sljedeći mjesec prije isteka tekućeg mjeseca

4.4. Godišnji odmori

U dogovoru sa nadređenim voditeljem, zahtjev za godišnji odmor se podnosi u odjel za ljudske resurse najkasnije 14 dana prije odlaska na godišnji odmor. Zaposlenik vraća zahtjev voditelju i direktoru hotela koji ga odobrava i isti je potrebno vratiti u odjel za ljudske resurse. HR odjel nosi zahtjev na odobrenje generalnom direktoru na temelju čega se donosi odluka. Ukoliko se radi o rukovodećem osoblju na zahtjevu za godišnji odmor mora biti i ime osobe koja će ga zamijeniti u obavljanju dužnosti posla za vrijeme godišnjeg odmora. Svaka izmjena vezana za godišnje odmore mora biti u pisanoj formi prosljeđena u odjel za ljudske resurse, ako se zahtjev ne prosljedi izmjena neće biti provedena.

4.5. Bolovanja

Radnik ili član njegove obitelji, u slučaju spriječenosti radnika, dužan je bez odlaganja izvijestiti nadređenog voditelja o privremenoj nesposobnosti za rad te je voditelj dužan pismeno obavijestiti odjel za ljudske resurse o bolovanju zaposlenika. Zaposlenik je također dužan priložiti lječničku potvrdu u vremenskom razdoblju do tri dana od izostanka s posla. Po završetku mjeseca zaposlenik je dužan dostaviti dokumente i lječničke doznake za prethodni mjesec, bez obzira na to da li je još na bolovanju. Izvješće o privremenoj nesposobnosti za rad je potrebno dostaviti kako bi se mogao napraviti ispravan obračun plaće.

4.6. Otkaz ugovora o radu

Ukoliko zaposlenik želi otkazati ugovor o radu dužan je uputiti pismeni zahtjev za raskidom Ugovora o radu te ga uručiti direktoru hotela ili voditelju odjela, koji će zahtjev prosljediti odjelu za ljudske resurse. Ukoliko zaposlenik ne želi produžiti ugovor na svoj zahtjev tada se također odvija prethodno navedeni proces.

5. ZAKLJUČAK

Kvalitetno provođenje kadrovanja i obučavanje i zapošljavanje radnika sa odgovarajućim kvalitetama, znanjima i vještinama omogućava poduzeću uspješno poslovanje. Smatra se da poduzeća trebaju što više pažnje posvetiti pribavljanju kvalitetnih kadrova te ulagati u njihov razvoj jer su danas ljudski potencijali jedan od najvažnijih čimbenika poslovanja.

Poduzeće Solaris d.d. je jedna od vodećih tvrtki u turizmu i ugostiteljstvu u Republici Hrvatskoj. Ima konstantnu tendenciju otvaranja novih radnih mjesta te se iz godine u godinu povećava broj zaposlenika koji imaju mogućnosti edukacija, stručnog usavršavanja te pripravničkog staža. Analizom kvalifikacijske strukture se može uvidjeti kako većina zaposlenika ima srednju stručnu spremu a nizak je broj onih sa visokom stručnom spremom i magisterijem. Bez obzira na takvu kvalifikacijsku strukturu poduzeće Solaris sve više povećava obujam posla te se povećavaju prihodi i konačna dobit.

Povećavanje dobiti i sve uspješnije poslovanje omogućilo je rast plaća zaposlenicima, osnovnog i stimulativnog dijela, što uvelike povećava motivaciju i angažiranost na radnom mjestu.

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz strategija motiviranja ljudskih potencijala. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995.
2. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
3. Cole, G. A., Management Theory and Practice, International Thomson Business Press, 2011.
4. Daft, L. R., Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Forth Wort, 1997.
5. Ghiselli, E. E., Brown, C., Personnel and Industrial Psychology, 1995.
6. Godišnje nekonsolidirano izvješće za 2016. – Solaris d.d., preuzeto sa <http://www.solaris.hr/izvjesca-i-obavijesti/>
7. Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali „Management ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, preuzeto sa <https://moodle.efst.hr/>
8. Knjižica za zaposlenike "Solaris"d.d., Šibenik
9. Sherman, W. A. Jr, Bohlander, W. G., Chruđen, J. H., Managing Human Resources, Eighth Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1988.
10. Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
11. Stewart, G. L. i Brown, K. G.: Human Resource Management, New York, John Wiley & Sons, Inc, 2009.
12. Stone, R. J., Human resource management, Sidney, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2005.

POPIS SLIKA

| | |
|---|----|
| Slika 1. Povezanost ciljeva kadroviranja..... | 9 |
| Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća "Solaris"d.d., Šibenik | 32 |

POPIS TABLICA

| | |
|--|----|
| Tablica 1. Postupak obračuna plaće | 24 |
| Tablica 2. Vlasnička struktura na dan 31.12.2016. | 28 |
| Tablica 3. Prikaz poslovnih i financijskih prihoda i rashoda te bruto i neto dobiti u milijunima | 29 |
| Tablica 4. Kretanje broja zaposlenih 2015./2016..... | 33 |
| Tablica 5. Zbrojni ispis zaposlenika na dan 01.08.2016. | 34 |

POPIS GRAFIKONA

| | |
|---|----|
| Grafikon 1. Linijski prikaz sveukupnih prihoda i rashoda u milijunima | 30 |
| Grafikon 2. Linijski prikaz neto dobiti u milijunima | 30 |