UNAPREĐENJE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA, NJIHOVOG REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA NA RADNA MJESTA

Suton, Ivan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:991485

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UNAPREĐENJE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA, NJIHOVOG REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA NA RADNA MJESTA

Mentor: **Student:**

izv.prof.dr.sc. Danica Bakotić **Ivan Suton**

Split, lipanj 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 4
1.1. Definicija problema istraživanja 4
1.2. Cilj rada 4
1.3. Metode rada 5
1.4. Struktura rada 5
2. TEORIJSKI ASPEKTI PLANIRANJA, REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA LJUDSKIH RESURSA 6
2.1. Upravljanje i načela ljudskih resursa 6
2.2. Osnovna područja upravljanja ljudskim resursima 10
2.3. Planiranje ljudskih resursa 13
2.3.1. Praćenje potreba za ljudskim resursima 17
2.3.2. Metode planiranja ljudskih resursa 18
2.4. Regrutiranje ljudskih resursa 19
2.5. Selekcija kandidata 23
2.6. Raspoređivanje ljudskih resursa na radna mjesta 24
2.7. Praćenje ljudskih resursa 25
3. ANALIZA PROCESA PLANIRANJA, REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA LJUDSKIH RESURSA HOTELA VALAMAR LACROMA DUBROVNIK 27
3.1. Valamar grupacija i Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 27
3.2. Analiza procesa planiranja, regrutiranja, selekcije i uvođenja u posao Valamar Lacroma Dubrovnik i rezultati analize 29
4. PRIJEDLOG UNAPREĐENJA PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA, NJIHOVOG REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA NA RADNA MJESTA U LACROMA DUBROVNIK HOTELU 37
5. ZAKLJUČAK 39
6. LITERATURA 40

SAŽETAK

Autor ovog završnog rada analizira potrebu planiranja za ljudskim resursima, regrutiranje ljudskih resursa, selekciju i njihovo raspoređivanje na radna mjesta na primjeru hotela Lacroma Dubrovnik, u vlasništvu Valamar grupacije, te daje svoj prijedlog unaprijeđenja postojećeg stanja. Ljudski resursi su iznimno važan faktor uspješnog poslovanja svake kompanije. Kako bi konačna slika ljudskih resursa u poduzeću bila onakva kakvu poduzeće želi postići, menadžment već prilikom samog planiranja, regrutiranja i selekcije kandidata mora imati ideju o tome kakav tip ljudi, s kojim motivima i interesima, želi zapošljavati, te ideju o tome kakvo ponašanje i postupanje ubuduće želi od svojih zaposlenika. U radu su objašnjene funkcije upravljanja ljudskih resursa, planiranje ljudskih resursa, pribavljanje/regrutiranje ljudskih resursa, selekcija i uvođenje u posao. Planiranje je proces kojim se svjesno usmjeravaju, usklađuju, vode i kontroliraju resursi u ostvarivanju ciljeva zbog toga je vrlo važno za svaku organizaciju. U radu su prikazani i faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa. Pribavljanje/regrutiranje ljudskih resursa je privlačenje kandidata na slobodna radna mjesta koji imaju sposobnosti, vještine i vještine. Selekcija, uz pomoć određenih metoda, pokazuje tko najbolje udovoljava zahtijevima posla i završava zapošljavanjem kandidata. Uvođenje u posao je proces koji podrazumijeva prijem novozaposlenih u organizaciju i pružanje svih informacija koje su im potrebne kako bi što prije u potpunosti preuzeli poslove zbog kojih su primljeni.

Ključne riječi: ljudski resursi, planiranje, regrutiranje, pribavljanje, selekcija, uvođenje, Lacroma hotel, Valamar grupacija, unaprijeđenje

SUMMARY

The author of this final thesis analyzes the need for human resource planning, recruitment, selection of human resources and their deployment to the positions on the example of the hotel Lacroma Dubrovnik, property Valamar group, and gives a proposal of improving the current situation. Human resources are extremely important factor in a successful business of any company. To make the final image of the human frame in company, what the company wants to achieve, management already during the planning and recruitment of candidates must have an idea of what kind of people they want, what are the motives and interests why they want to employ, and an idea of what behavior and actions in the future they want from employees. Final thesis explains the functions of human resource management human resource planning, acquisition / recruitment of human resources, selection and introduction of the work of human resources. Planning is the process of consciously directing, coordinating, and controlling lead resources in achieving the objectives because it is very important for any organization. Thesis presents the factors that affect human resources planning. Obtaining / recruitment of human resources is a withdrawal of candidates to vacancies that have the ability, skills and knowledge. Selection , with the help of certain methods, showing who meets the requirements of the job the best and ending with the recruitment of candidates. The introduction of the job is a process that involves the receipt of new employees in the organization and provision of all the information they need in order as soon as possible to fully retrieve jobs that have been received.

Keywords: human resources, planning, recruiting, selection, implementation, Lacroma hotel, the Valamar group, improvement

1. UVOD

1.1. Definicija problema istraživanja

Radna mjesta u svijetu proživljavaju bitne promjene kojima poslovne organizacije moraju ovladati aktivnim pristupom. Uz stalne promjene očekivanja koje zaposlenici imaju od poslodavaca, vještine potrebne za određena radna mjesta mijenjaju se brže nego ikada. Organizacije vrlo brzo izgube tempo u razvoju odgovarajućih vještina na svim razinama. Borba za talente postaje najoštriji oblik konkurencije, i zbog toga je danas upravljanje ljudskim resursima veoma bitan faktor svake organizacije. Problem istraživanja se tiče analize procesa planiranja, regrutiranja, selekcije i raspoređivanja ljudskih resursa na primjeru Valamar Lacroma Dubrovnik Hotela, hotela u vlasništvu Valamar Riviera d.d. grupacije. Temeljna svrha menadžmenta je unaprijediti praksu upravljanja ljudskim resursima, omogućiti u ubrzati razvoj i ostvarivanje ciljeva organizacije i njenih članova, te podizati opću individualnu, organizacijsku i društvenu uspješnost.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog završnog rada je analiza teorijskih spoznaja iz područja upravljanja ljudskih resursa s posebnim naglaskom na planiranje ljudskih resursa, njihovo regrutiranje, selekciju i raspoređivanje na radna mjesta. Analiza navedenih pojmova se provodi na primjeru hotela Valamar Lacroma Dubrovnik kao jednim od pripadajućih hotela Valamar grupacije. U radu autor nastoji utvrditi eventualna odstupanja prakse u procesima planiranja, regrutiranja, selekcije i raspoređivanja resursa u odnosu na teoriju, te sugerirati unapređenja. Iako je Valamar grupacija jedan od najboljih primjera za praksu upravljanja ljudskim resursima, koristeći određene metode znanstvenih istraživanja autor dolazi do posebnih i pojedinačnih zaključaka kojim se na temelju analize pojedinačnih i grupnih činjenica dolazi do općega suda.

1.3. Metode rada

Metode korištene u ovom radu su analiza literature, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda analize dokumentacije i metoda intervjua Teorijski dio rada temelji se na pregledavanju stručne i znanstvene literature. Radi se o literaturi koja predstavlja sekundarne podatke tj. postojeće podatke iz raznih izvora. U okviru izrade teorijskog i praktičnog dijela rada koristiti će se slijedeće metode znanstveno – istraživačkog rada, prilagođene prema teorijskom okviru:

- Induktivno – deduktivna metoda koja uključuje način zaključivanja iz općih postavki do konkretnih pojedinačnih zaključaka te zaključivanje o općim sudovima temeljem pojedinačnih ili posebnih činjenica.
- Metode analize i sinteze koje uključuju raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe, ali i u odnosu na druge dijelove, osim predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, odnosno sastavljanja jednostavnih misaonih elemenata u složene, a složenih u još složenije.
- Metoda deskripcije odnosno postupak jednostavnog opisa ili očitavanja činjenica, te empirijsko potvrđivanje njihovih veza i odnosa.
- Metoda analize dokumentacije.
- Metoda intervjua.

1.4. Struktura rada

- Teorijski aspekti planiranja, regrutiranja, selekcije i raspoređivanja ljudskih resursa (Upravljanje i načela ljudskih resursa, osnovna područja upravljanja ljudskim resursima, planiranje ljudskih resursa).
- Analiza procesa planiranja, regrutiranja, selekcije i raspoređivanja ljudskih resursa hotela Valamar Lacroma Dubrovnik.
- Prijedlog unapređenja planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutiranja, selekcije i raspoređivanja na radna mjesta.

Autor na temelju dane analize Lacroma Dubrovnik Hotela daje prijedlog unapređenja procesa upravljanja ljudskim resursima i donosi zaključak.

2. TEORIJSKI ASPEKTI PLANIRANJA, REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA LJUDSKIH RESURSA

Kao znanstvena disciplina upravljanje ljudskih resursa nastalo je prvotno u okviru drugih znanosti, posebice psihologije i sociologije, ali ekonomija iskazuje poseban interes za tu disciplinu zbog funkcije koju najbolje opisuje pojam "intelektualnog kapitala". U suvremenim poduzećima Zapada menadžer ima funkciju pribavljanja kvalitetnih ljudi. On brine o njihovoj motivaciji, obrazovanju i razvoju što je ujedno najvažnija odrednica upravljanja ljudskih resursa. Međutim, taj pojam označava i specifičnu filozofiju koja u ljudima vidi najvažniji resurs i potencijal (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Predmet svakog upravljanja ljudskih resursa je adekvatna organizacija svih aktivnosti koje se odnose na upravljanje zaposlenicima poduzeća, odnosno podrazumijeva koordinaciju svih ljudskih resursa, planiranje njihove strukture, znanja i sposobnosti, motivacija i ostalih karakteristika da bi ostvarivali planirane poslovne rezultate. Cilj upravljanja ljudskim resursima je omogućiti takvu radnu okolinu djelatnicima i takvo profesionalno usmjeravanje da se omogući ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva poduzeća.

U svojim istraživanjima Bahtijarević-Šiber navodi faktore koji utječu na upravljanje ljudskim resursima i dijeli ih na unutarnje i vanjske. Kao *unutarnje* faktore navodi upravljanje (menadžment), veličinu organizacije, vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada, zatim faze razvoja organizacije te organizacijsku kulturu, dok za *vanjske* faktore posebno navodi ekonomski sustav, institucionalne faktore, tržište rada te kulturu društva.

2.1. Upravljanje i načela ljudskih resursa

Upravljanje ljudskih resursa je način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje (McCourt, Eldridge, 2003). Upravljanje ljudskih resursa je znanstvena disciplina odnosno funkcija upravljanja u organizacijama, ali isto tako podrazumijeva i sam odnos prema ljudima unutar organizacije. Prema Bahtijarević-Šiberu (1999), upravljanje ljudskim resursima ima četiri značenja, i to: kao znanstvena diciplina; menadžerska funkcija; posebna poslovna funkcija; te kao specifična filozofija upravljanja.

Od mnogobrojnih definicija upravljanja ljudskih resursa Bahtijarević-Šiber (1999) daje nešto opširniju i sveobuhvatiniju definiciju, a navodi kako upravljanje ljudskih resursa čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

U donedavnom načinu poslovanja organizacija naglasak je bio na ostvarenju profita, tradicionalnoj masovnoj proizvodnji i filozofiji da je posao djelatnika na izvršnim poslovima nespojiv sa poslom onih koji obavljaju intelektualni rad. S obzirom na presudnu važnost ljudskog čimbenika u poslovanju organizacije, prethodno opisani model odnosa menadžera i radnog kolektiva prema poslovanju i njegovoj organizaciji se nikako nije mogao zadržati u opisanom obliku. Stoga su morale uslijediti mnogobrojne promjene upravo u ovom segmentu upravljanja poslovanjem. Pravi put je shvaćanje da je upravljanje ljudskim resursima važno za ukupnu učinkovitost organizacije. Razvoj sustava i procesa upravljanja ljudskim resursima je način kako će se istovremeno uzeti u obzir interesi i ciljevi cijelog sustava, vodeći računa o individualnim sposobnostima i potrebama. Organizacije (kao i njeni zaposlenici) koje razmišljaju na taj način su zrele, spremne na promjene i zadovoljne. (Dobra praksa upravljanja ljudskim resursima, dostupno na: http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061).

Proučavanje i isticanje važnosti ljudskog faktora u nekoj organizaciji je poznato od davnina, ali je ono tek nedavno pronašlo svoju praksu unutar organizacija. Važnost ljudskog čimbenika u poslovanju, ili preciznije rečeno opstanku bilo koje pa tako i poslovne organizacije se ogleda u činjenici da organizacija stoji na ljudima. Svaka aktivnost organizacije je rezultat djelovanja ljudi neovisno o tome da li je riječ o ljudima unutar ili izvan neke organizacije. Organizacija će biti uspješna ovisno o stupnju zadovoljstva i motivacije (i ostalih elemenata opisanih u daljnjem radu) zaposlenika ali i samih potrošaća. Prihvaćanjem novog modela poslovanja koji nalaže važnost ljudskog čimbenika, mnoge su tvrtke podigle svoju razinu uspješnosti, a iz čega su potom mnoga druga poduzeća i organizacije crpile uzor poslovanja upravo iz ovakvog modela. (Tablica br. 1.)

Spomenuta filozofija odnosa prema ljudskom faktoru u poslovanju se dakle odnosi na odnos menadžera prema zaposlenicima i njihovom značaju (i značenju) unutar organizacije, te na drugačije poimanje značenja radnog mjesta zaposlenika. S druge strane, ona se odnosi i na drugačiji odnos prema samoj proizvodnji i prodaji. Naime, na potrošača se gleda kao na

pojedinca sa svim njegovim potrebama i stavovima, te se njegove potrebe nastoje prepoznati i prije nego ih on sam osvijesti, a proizvodnja prelazi iz masovne u proizvodnju po potrebi. Navedeno je od iznimne važnosti pri izlaganju važnosti ljudskog čimbenika u poslovanju kako potrošača tako i uloge zaposlenika uopće. Razlog tomu je što samim preusmjeravanjem proizvodnje sa masovne (nepersonalizirane) u dakle personaliziranu odnosno 'proizvodnju po potrebi' proizvod/usluga dobivaju novu dimenziju vrijednosti, a koju prvenstveno dodaje ljudski faktor u poslovanju.

Tablica br. 1. Tradicionalna ekonomija nasuprot ekonomiji temeljnenoj na znanju

	Obilježje	Tradicionalna ekonomija	Ekonomija znanja
Makro razina	Razina konkurencije	Nacionalna konkurencija	Globalna konkurencija
	Izvor konkurentske prednosti	Niski troškovi, diferencijacije fokusiranja	Znanje, inovacije, kvaliteta
	Ključni pokretači rasta	Jeftina radna snaga, kapital	Znanje, ideje, inovacije, tehnološka struktura
	Ključni tehnološki trendovi	Mehanizacija, automatizacija	Digitalna komunikacija, virtualizacija
Mikro razina	Prevladavajući oblik organizacije	Hijerarhijska, birokratska	Poduzetnička, umrežena
	Organizacija proizvodnje	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja prilagođena zahtjevima kupaca
	Važnost istraživanja i upravljanja znanjem	Nizak	Ključni izvor konkurentske sposobnosti

Izvor: prilagodba autora prema Družić, G.: Hrvatska obratnica – Stanje i perspektive hrvatskog gospodarstva, Golden marketing, Zagreb, 2004., str. 213.

Čovjek se u poslovnoj organizaciji koristi tehnologijama i procesima kao rezultatom funkcije istraživanja i studije razvoja, a nikako obratno i upravo je stoga čovjek u organizaciji karika o kojoj ovisi tijek i rezultat poslovanja, tj. ostvarivanje *ciljeva* organizacije. Štoviše, postoji povezanost između stupnja obrazovanja zaposlenika i gospodarske uspješnosti, što također ide u prilog važnosti ljudskog faktora. Činjenica povezanosti navedenih znanja i uspješnosti je sastavni i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge 'ljudskog kapitala' i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja (Bahtjarević-Šiber, 1999).

Upravo propusti upravljanja ljudskih resursa u ovim točkama planiranja onemogućavaju pravilno i kontinuirano odvijanje poslovnog procesa, jer jedino ljudski faktor može provoditi planirano poslovanje. Stoga je od iznimne važnosti obratiti posebnu pozornost na organizaciju, planiranje i održavanje ljudskih resursa.

Možebitno je razlog manje svijesti menadžmenta o važnosti pravilnog planiranja rada zaposlenika rezultat činjenice da se njihovi rezultati kao i produktivnost izražavaju kvantitativno, što nije slučaj sa primjerice procesom same proizvodnje, gdje se i najmanja preinaka u procesu proizvodnje može mjeriti. Ipak, mada se promjena u organizaciji rada zaposlenika ne ogleda direktno u poslovnom rezultatu (mada je moguće ovisno o vrsti posla/zadataka koje zaposlenik obavlja unutar poduzeća), ljudske resurse ipak valja shvatiti kao resurse (u doslovnom smislu riječi), te se prema istima odnositi imajući u vidu da su upravo ljudski resursi temelj poslovanja jer su, međuostalom, upravo oni čimbenik koji poslovanje pokreću i čine mogućim.

Sam proces organizacije upravljanja ljudskim resursima organizacije se sastoji od analize radnih mjesta, planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutiranja, selekcije kandidata te uvođenja istih na njima pripadajuće radno mjesto. Aktivnosti ljudskih resursa, neovisno o tome jesu li tek postavljeni na radno mjesto ili isto zauzimaju već duži period vremena, je neophodno uskladiti sa ciljevima organizacije, ali i dalje sveobuhvatno planirati ljudske resurse uopće. Upravljanje ljudskih resursa uključuje brojna istraživanja znanstvenika i stručnjaka, ima strategijski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije (Dobra praksa upravljanja ljudskim resursima, dostupno na: http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061)

Sveto Marušić (2001), prilikom provođenja istraživanja ekonomskog instituta navodi da se većina današnjih rukovoditelja uspješnih poduzeća slažu oko pitanja tri najvažnija cilja poduzeća; zadovoljstvo kupaca ili korisnika usluga, proizvodnost i profiti, zadovoljstvo zaposlenih. Od navedenih ciljeva, najveći broj ispitanih rukovoditelja ističe upravo ciljeve koji su vezani sa čovjekom kao presudnim čimbenikom.

Najvažnija načela upravljanja ljudskih resursa jesu:

- zaposleni su investicija s dugoročnim efektima koji znatno nadilaze investirano
- kvalitetno upravljanje ljudskim resursima osigurava organizacijama glavnu konkurentsku i strategijsku prednost

- politika i praksa upravljanja ljudskim resursima moraju zadovoljavati ekonomske, socijalne i psihološke potrebe zaposlenih
- politika i praksa upravljanja ljudskim resursima moraju balansirati i omogućiti jednako postizanje i organizacijskih i individualnih ciljeva
- najbolji se rezultati postižu ako se osigura da pojedinci, ostvarujući svoje osobne ciljeve, istovremeno ostvaruju i organizacijske
- što pojedinci mogu više svojih raznolikih potreba zadovoljiti u organizaciji, to će njihova odanost i identifikacija s organizacijom biti veća
- organizacijska kultura i radna okolina moraju poticati zaposlene na maksimalan razvoj i iskorištenje intelektualnih i kreativnih sposobnosti i znanja

Iako su ljudski resursi, kao pojam, izazivali određene otpore u nekim državama i kod nekih autora, upravo je prepoznavanje tog oblika resursa dovelo do spoznaje da su ljudi kao resurs najvažniji za realizaciju ciljeva te da se upravljanju tog resursa treba posvetiti osobita pozornost u obliku proučavanja i znanstvenih istraživanja.

2.2. Osnovna područja upravljanja ljudskim resursima

Pitanje sadržaja odnosno obuhvata upravljanja ljudskim resursima kao funkcije u suvremenom poduzeću otvoreno je područje već zbog same njegove složenosti i dinamičnosti. Kod različitih autora postoje određene razlike u definiranju koja su to osnovna područja kojim se bavi, odnosno treba baviti upravljanje ljudskim resursima.

Ipak, polazeći od prikazanog ekonomskog pristupa sagledavanju svrhe i zadataka upravljanja ljudskim resursima, može se zaključiti da ono obuhvaća ili bi trebalo obuhvatiti sve one aktivnosti koje mogu doprinjeti postizanju, povećavanju i održavanju pozitivne razlike između učinaka i troškova zaposlenih. U najširem smislu upravljanje ljudskim resursima može se grupirati u slijedeća osnovna područja:

1. **Analiza rada i projektiranje radnih mjesta**
   - Raščlanjivanje i grupiranje poslova kao najniži nivo organizacije
   - Analiza karakteristika i zahtjeva poslova kao podloga za selekciju i regrutiranje ljudskih resursa, obrazovanje i razvoj, ocjenu rezultata rada i performansi, plaćanje i radne odnose

- Studij i oblikovanje rada kao praktična djelatnost (pojednostavljivanje, olakšanje, ubrzanje rada, smanjenje troškova...)

2. **Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj**
   - Planiranje potreba za novim resursima i razvojem postojećih
   - Analiza i planiranje izvora ljudskih resursa

3. **Regrutiranje ljudskih resursa i njihovo raspoređivanje na radana mjesta**
   - Unutrašnji izvori ljudskih resursa
   - Vanjski izvori ljudskih resursa
   - Postupak i metode selekcije i izbora ljudskih resursa
   - Raspoređivanje zaposlenih na radna mjesta

4. **Obrazovanje ljudskih resursa**
   - Planiranje obrazovnih potreba i programa
   - Definiranje mjesta i metoda obrazovanja zaposlenih
   - Praćenje i evaluacija rezultata obrazovanja

5. **Praćenje i unapređenje rezultat rada, te promocija ljudskih resursa**
   - Praćenje rezultata rada zaposlenih
   - Definiranje metoda utvrđivanja radnog učinka
   - Razvijanje sposobnosti zaposlenih
   - Promocija i razvoj karijere zaposlenih

6. **Motiviranje i komuniciranje**
   - Praćenje i analiza procesa i faktora motivacije zaposlenih
   - Neposredno djelovanje na motivaciju (podizanje zadovoljstva i smanjenje frustracije na radu)
   - Prevencija konflikata i upravljanje konfliktnim situacijama
   - Komuniciranje i komunikacijski procesi

7. **Vođenje i usmjeravanje**
    - Razvijanje metoda i tehnika vođenja i usmjeravanja
    - Neposredno djelovanje managementa u vođenju i usmjeravanju
    - Razvijanje timskog rada i participativnog vođenja

8. **Odnosi između zaposlenih i rukovodstva**
    - Individualni i kolektivni radni odnosi
    - Kolektivno pregovaranje i ugovaraje
    - Disciplinske akcije

9. **Upravljanje kompenzacijama**
    - Politika plaća i kompenzacija
    - Procjena radnih mjesta
    - Stimulativno plaćanje
    - Beneficije

10. **Zaštita na radu**
    - Neposredna zaštita na radu
    - Kreiranje sigurne radne okoline

11. **Zdravstvena i socijalna zaštita**
    - Zaštita zdravlje zaposlenih
    - Kreiranje zdrave radne okoline
    - Zaštita posebnih kategorija (hendikepirani, invalidi, žene, stariji radnici ...)

12. **Standard zaposlenih**
    - Smještaj i prehrana zaposlenih
    - Sportske i rekreativne aktivnosti zaposlenih
    - Kulturne i zabavne aktivnosti zaposlenih
    - Informiranje zaposlenih

U zaključku ovoga dijela treba jasno naglasiti da upravljanje ljudskim resursima, gledano s aspekta managementa mora imati ekonomski pristup, ali da to ne podrazumijeva dehumanizaciju aktivnosti upravljanja ljudskih resursa. Cilj upravljanja ljudskim resursima nije brinuti se o ljudima iz humanih razloga, već brigom i pažnjom povećati korist poduzeća. S druge strane u suvremenom poduzeću nema boljeg načina osiguravanja punog učinka korištenja svih resursa i uspješnog poslovanja poduzeća, od brige za zaposlene i njihovog tretiranja kao cjelovitih i visoko vrijednih ljudskih osobnosti.

2.3. Planiranje ljudskih resursa

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 kojih treba formulirati adekvatnu strategiju koju treba predočiti u planove i budžete (Buble, 2006).

Stoga planiranje poduzeću mora osigurati da ono zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja, koje su njegove dobre i loše strane, koje povoljne prilike i prijetnje postavlja glavno područje djelovanja, koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina, da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standard performanse, da ima set pravila ponašanja koja će zaposlenici slijediti u ispunjavanju ciljeva poduzeća. (Buble, 2006).

S obzirom na uzajamnu vezu ciljeva i ljudskog faktora koji je međuostalom zaslužan za ostvarenje istih, zadaća je svakog menadžmenta omogućavanje što je moguće boljih/viših rezultata zaposlenih, a što se postiže planiranjem ljudskih resursa, selekcijom i vođenjem već odabranih kandidata, pa na kraju krajeva i sistematiziranim održavanjem i unapređenjem tih istih zaposlenika. Da bi proces planiranja uopće rezultirao željenim rezultatima, za implementaciju donesenih planova je potrebno odgovoriti na sljedeće pitanja: koliko ljudi je potrebno za ostvarenje planova i ciljeva, ljudi kojih osobina, vještina i znanja su potrebni, kako osigurati potrebne ljude, kako pripremiti sadašnje zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja (Bahtjarević-Šiber, 1999).

Već je spomenuto kako nepravilno planiranje ljudskih resursa donosi organizaciji određene troškove. Suprotno tome, pravilna i temeljna organizacija i planiranje ljudskih resursa donosi

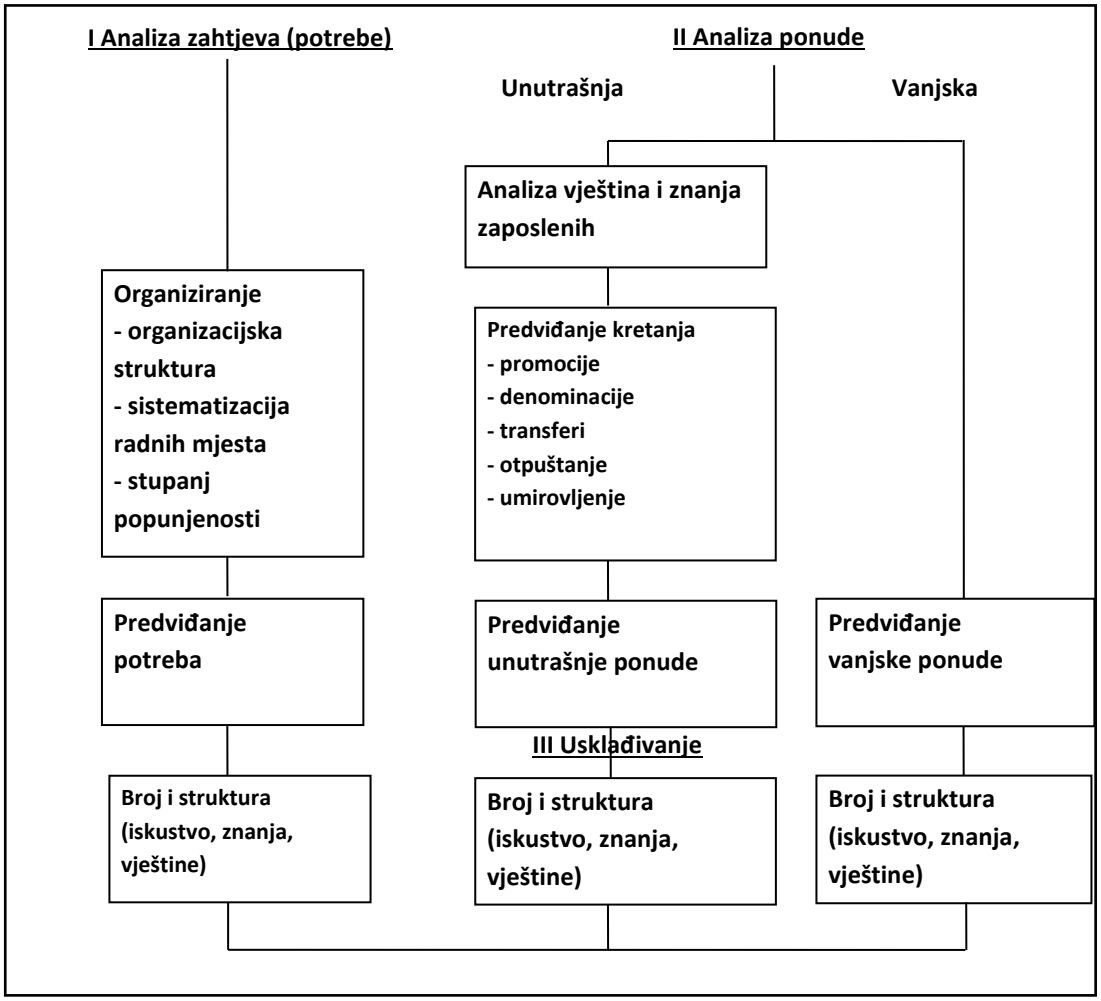
mnoge pozitivne stavke, kao što su: usklađivanje zaposlenika sa ciljevima poduzeća, viša razina poznavanja i razumijevanja zaposlenika od strane menadžmenta, veće zadovoljstvo i razvoj zaposlenika, smanjenje troškova rada, razvoj poslovnih procesa po principu da se isti posao obavi u manje vremena, i tome slično. Sve ovo u konačnici rezultira željenim poslovnim rezultatima.

Činjenica je da upravljanje poduzećem počinje sa planiranjem poslovanja. Planiranje 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 se pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se ono u budućnosti želi naći (Buble, 2006). Buble (2006) također navodi da će se ubuduće aktivnosti menadžera promijeniti u četiri aspekta, i to:

- Morat će preuzimati veću odgovornost za rad svojih odjela koji osiguravaju vodstvo i potporu,
- Njihovi će poslovi biti preciznije definirani nego u prošlosti,
- Radnici koje se nadgleda neće biti zadovoljni autoritativnim menadžmentom nego će očekivati veću satisfakciju posla i željet će participirati u odlukama koje utječu na njihov rad,
- Njihov će se rad promijeniti.

Kako bi uopće bilo ostvarivo uskladiti ljudski faktor na način da se realiziraju ranije navedene stavke uspješnog upravljanja, potrebno je prije samog zapošljavanja jasno definirati potrebna radna mjesta, opis i zahtjeve radnih mjesta, kriterije prijma na radno mjesto, mjerila uspješnosti, te organizacijsku strukturu (Jaganjac, 2011).

Slika 1. Planiranje ljudskih potencijala



Izvor: Šunje, Aziz: „Top – menadžer“, Tirada, Sarajevo 2002., str. 235.

Planiranje potrebe za ljudskim resursima je proces analize i identifikacije potreba i raspoloživosti zaposlenika kako bi poduzeće ili organizacija mogli postići svoje ciljeve. Radi se o aktivnosti koju provode rukovoditelji ljudskim resursima ili članovi Uprave za ljudske resurse koji od svojih suradnika i linijskih rukovoditelja odjela ili organizacijskih jedinica poduzeća prikupljaju podatke kako bi sastavili ljudske projekcije za sam vrh upravljačke strukture, koje se posljedično mogu koristiti pri strateškom planiranju i postavljanju organizacijskih obrazaca (Aksentijević, dostupno na: http://www.orkis.hr/Planiranje-potrebe-za-ljudskim-resursima).

Sam se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od faza odnosno zadataka navedenih u sljedećoj tablici, (Tablica 2). Svaki od navedenih zadataka se smatra neophodnim za uspješno odvijanje zadatka koji nosi menadžment ljudskih resursa, a što je od iznimne važnosti jer je

uključivanjem svih procesa planiranja i razvoja ljudskih potencijala u dugoročnu razvojnu politiku moguće povećati inovativnost i ostvariti visoke razvojne ciljeve poduzeća (Aksentijević, Karaman, Ježić, Đurić, 2008).

Tablica 2. Podjela odgovornosti pri planiranju ljudskih resursa ;

PODJELA ODGOVORNOSTI PRI PLANIRANJU LJUDSKIH RESURSA	
HRM odjel	**Operativni odjel (rukovoditelji)**
Z A D A C I	
Strateško planiranje (za cijelu organizaciju)	Identifikacija potrebe za zaposlenicima na razini odjela ili troškovnog centra
Identifikacija kadrovske strategije	Diskusija o kadrovskim planovima (s odjelom za HRM)
Prikupljanje i analiza podataka (od rukovoditelja) u vezi potreba za zaposlenicima	Usklađivanje kadrovskih planova sa planovima odjela
Primjena plana HRM (odobrenog od vrha organizacije)	Praćenje provođenja kadrovskih planova (kako bi se identificirale promjene)
	Praćenje napredovanja zaposlenika (unutar odjela)

Izvor: Aksentijević, S., Planiranje potrebe za ljudskim resursima,
Dostupno na: http://www.orkis.hr/Planiranje-potrebe-za-ljudskim-resursima
Tablicu izradio autor.

Glavni zadatak upravljanja ljudskim resursima se ogleda u činjenici da kvalifikacije djelatnika moraju odgovarati zahtjevima i potrebama pojedinih radnih mjesta, jer ukoliko djelatnik ne posjeduje nužna znanja i motiviranost za obavljanje posla, neće biti u stanju kvalitetno obaviti zadatak. Stoga je glavni zadatak planiranja ljudskih potencijala maksimalizirati produktivnost.

Kada je riječ o internim utjecajima na ljudski faktor, ona podrazumijevaju promocije, transfere i odljev zaposlenika. Eksterni su pak utjecaji određeni čimbenicima vanjskih okolnosti na tržištu rada, a o kojima može uvelike ovisiti raspoloživost radne snage.

U planiranje ljudskih resursa kreće se sa ciljem da se uspostavi veza između strategije, planova poslovanja i ljudskih resursa te se povežu potrebe za ljudima sa svim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije. Utvrđivanjem potrebe za ljudskim resursima po svim poslovnim funkcijama u organizaciji i u konačnici uspješnim planiranjem,

organizacija bi trebala osigurati optimalni povrat svih ulaganja u ljudske resurse (Marušić, 2006).

Jedan od mogućih redoslijeda planiranja ljudskih resursa bio bi ovakav:

- utvrđivanje etape životnog ciklusa poduzeća za koje se vrši planiranje,
- identifikacija tipa organizacijske kulture, koji se veže za etape životnog ciklusa, sazadaćama odjela za upravljanje ljudskim resursima,
- proučavanje strategijskog plana poduzeća, s misijom, strategijskim opcijama, ciljem, i putovima do cilja kroz dugoročni, operativni plan, i plan akcije,
- pripremiti snimku interne i eksterne situacije s tržištem radne snage,
- povezati etape životnog ciklusa poduzeća, organizacijsku kulturu, plan proizvodnje istanje zaposlenosti, da bi se utvrdila globalna (problemska) područja ljudskih resursa,na koja valja usmjeriti plan,
- povezati osnove plana ljudskih resursa sa strategijskim planom poduzeća,
- primijeniti jednu od metoda dugoročnog, srednjoročnog i akcijskog planiranja broja i profila potrebnih radnika,
- pratiti izvršenje plana i uvoditi korekcije gdje je potrebno.

U ovih osam točaka zastupljena je priprema plana (1-4), povezivanje plana poduzeća i planaljudskih resursa (5-6), metodologija planiranja broja i profila radnika (7), i praćenje izvršenja plana (8). Na planiranje ljudskihresursa utječu unutarnji i vanjski čimbenici.

Pod vanjske čimbenike možemo svrstati neizvjesnost okoline, tržište rada, zakonsku regulativu i sindikate. Unutarnji čimbenici koji utječu na planiranje bili bi poslovna strategija poduzeća, vrsta posla istručna kvalifikacija, vremenski horizont planiranja i vrsta i kvaliteta informacija (Pelajić, 2011).

2.3.1. Praćenje potreba za ljudskim resursima

Kako se poduzeće ne bi dovelo u situaciju da ima nedostatak odnosno nedovoljan broj i vrstu potrebnih radnika, i kako se time ne bi usporavali i otežavali procesi poslovanja i time udaljavali od željenog poslovnog rezultata, neophodno je voditi konstantnu brigu o potrebama za brojem i vrstom ljudskih resursa. Poduzeća su primorana pratiti kretanja na tržištu rada, ali isto tako i kretanja svojih zaposlenika, pa shodno tome i planirati buduća kretanja (obzirom na

interne i eksterne utjecaje). Isto tako je nužno korištenje metoda planiranja zamjena zaposlenika, a za što se koriste tzv. tablice zamjena.

Pri procjeni potražnje za ljudskim resursima, važno je organizirati ukupnu procjenu na razini poduzeća ili organizacije, ali i detaljnu podjelu potražnje prema broju i vrsti zaposlenika, te specifičnim vještinama ili organizacijskim jedinicama odnosno odjelima koji tu potrebu iskazuju (Aksentijević, Dostupno na: http://www.orkis.hr/Planiranje-potrebe-za-ljudskim-resursima).

2.3.2. Metode planiranja ljudskih resursa

Metode planiranja ljudskih resursa dijele se na kvalitativne i kvantitativne (Pelajić, 2011) .

Kvalitativne metode su sljedeće:

- Metoda nominalne grupe; temelji se na procjeni stručnjaka i slična je delfi metodi. Definira je neposredan i interaktivan rad članova grupe. Mala grupa stručnjaka i menadžera iz organizacije zajednički vrednuje različite ideje. Vođa identificira problem i daje upute, a sudionici ispisuju svoje ideje te ih prezentiraju. Provodi se rangiranje ideja.
- Metoda simulacije; specifična je po modelu koji predstavlja realan sustav i opisuje ponašanje sustava u kvalitativnim i kvantitativnim terminima. Predviđa efekte promjena u vanjskoj i unutarnjoj okolini, odnosno predviđa što će se dogoditi ako se promjene uvjeti. Simulacija je tehnika prognoziranja ljudskih resursa u objektivnoj situaciji jedne organizacije kroz matematičke modele što je predstavljaju. Na taj način primjenjuje matematički logiku za buduća zbivanja, bez obzira na to jesu li za kraći ili za dulji rok. Kompjutorski simulacijski modeli su jako praktični jer mogu uključiti veliki broj varijabli za međuzavisnost pojedinih razina radnih mjesta, kvalifikacija i dr. Menadžeri mogu računalu i postaviti pitanja što bi se dogodilo da 10% sadašnjih radnika prebacimo na skraćeno radno vrijeme ili što bi se dogodilo da poduzeće uvede dvije ili tri smjene? (Marušić, 2006).
- Metoda scenarija; kod ove metode se utvrđuje slijed i utjecaj budućih događaja na potrebe za ljudskim resursima. Pisani opis moguće budućnosti upotrebljava se kao

pomoć odlučivanju, a opisuje moguće uvjete i putove koje organizacija u budućnosti može izabrati. Metoda scenarija slična je metodi simulacije i delfi metodi.

- Delfi metoda; temelji se na upotrebi, kombiniranju i objedinjavanju neovisnih mišljenja stručnjaka. Sastavlja se niz upitnika koji se deriviraju jedan iz drugog od opsežnih pa sve do specifičnih pitanja. Upitnik nastaje tako da vođa identificira i odabire stručnjake i problem koji se identificira. Tako nastao upitnik je širokog opsega. On se dalje šalje sudionicima koji daju svoje prognoze i mišljenja. Vođa radi sažetke, reproducira odgovore i sastavlja novi upitnik te ga ponovno šalje sudionicima procesa, a ovaj korak ponavlja se više puta. Konzensus ili sporazumna jednoglasna odluka prihvaća se kao konačno rješenje. Tokom ove metode potiče se argumentiranje vlastitog mišljenja, a njena prednost je da uključuje one koji imaju znanje i ne ovisi o prošlim događajima (Pelajić, 2011).

U kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa spadaju :

- Normativna metoda; najjednostavnija je kvantitativna metoda. Temelji se na vremenskim normativima tj. standardnom vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluge. Na tom se temelju određuje broj potrebnih zaposlenika. Normativnom metodom dobiva se gruba informacija o potrebnom broju ljudskih resursa a ne njihovi profili stručnosti.
- Analiza trenda; predviđa kretanje zavisne varijable na temelju spoznaja o nezavisnim faktorima, odnosno na temelju kretanja zaposlenosti u prošlosti, predviđaju se kretanja u budućnosti. Metoda analize trenda najprikladnija je za dugoročno planiranje. Kritičan korak kod ovog postupka je precizno određivanje tipičnih poslovnih aktivnosti za poduzeće, koji će služiti kao varijabla.

2.4. Regrutiranje ljudskih resursa

Proces odabira ljudskih resursa 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. Regrutiranje (pribavljanje) je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i

osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Bahtjarević-Šiber, 1999).

Regrutiranje (novih) kadrova je samo jedan od načina popunjavanja 'praznih' radnih mjesta, i mada je ono (iako je vrlo složen proces) jednostavniji način obavljanja novih ili većeg broja zadataka, postoje i druge metode popunjavanja radnih mjesta. Tako se za vrijeme pribavljanja novih kandidata, njihove selekcije, ispitivanja i intervjua, radno mjesto može popuniti na sljedeće načine:

- organizacijom poslova (višak ljudi na jednom mjestu se prebacuje na drugo mjesto),
- korištenjem prekovremenog rada (preporučeno za rješavanje kratkoročnih problema praznih radnih mjesta),
- mehanizacija posla (informatičke tehnologije; povećavanje stupnja robotizacije, automatizacije i sl.),
- uvođenje fleksibilnog radnog vremena (reorganizacija rasporeda smjena zaposlenika i radnih sati; navedeno u slučaju kada je slobodno/prazno više od jednog radnog mjesta),
- uvođenjem poslova sa nepunim radnim vremenom,
- prebacivanje dijela poslova (odnosi se na način u kojem poslodavac izbjegava troškove i obaveze zapošljavanja ljudi prebacujući ih drugom poslodavcu),
- kooperacija (regrutacija privremenih ljudskih resursa putem raznih agencija; takav način koriste poduzeća koja ne žele da privremeni ljudski resursi budu na platnom popisu poduzeća). (Martinović, Tanasković, 2014).

Ako su do točke u kojoj se javlja potreba za regrutiranjem svi prethodni procesi/zadaci vezani za upravljanje ljudskim resursima (dakle planiranje, projektiranje radnih mjesta, praćenje potrebe za ljudskim resursima, ali i mnogi drugi procesi) odvijeni ispravno, temeljito i točno/ispravno i nadasve odgovorno, proces regrutiranja resursa ima čvrste temelje na kojima će cjelokupan proces moći rezultirati nabavkom odgovarajućih ljudskih resursa koji će biti zadovoljni uvjetima i organizacijom rada u poduzeću, time pomagati ostvarenju očekivanog rezultata poduzeća, i unutar istog biti u mogućnosti ostvariti vlastite potencijale i ambicije, odnosno eventualna napredovanja.

Navedeno će stručnjaci za regrutiranje novih resursa biti u mogućnosti postići samo ako će imati točnu sliku kandidata potrebnog za neko radno mjesto (dakle ako su svi prethodni procesi provedeni temeljito i točno). To je dakle moguće zbog prethodnog preciznog definiranja i poznavanja opisa radnog mjesta, zbog poznavanja znanja i karakteristika koje kandidati moraju posjedovati kako bi bez poteškoća obavljali dane poslove/zadatke. Stoga će, ako su prethodni procesi planiranja odvijeni kako je očekivano, stručnjaci za regrutiranje i selekciju ljudskih resursa biti u mogućnosti informirati kandidate o opisu posla uopće, karakteristikama i zahtjevima radnog mjesta, ali i ostalim uvjetima prije samog stupanja kandidata na 'novo' radno mjesto.

Nastala prazna radna mjesta se mogu popunjavati *internim regrutiranjem i eksternim regrutiranjem.* Interno regrutiranje podrazumijeva premještanje djelatnika sa jednog radnog mjesta mjesto koje trenutno stoji prazno. Tako je moguće unaprijediti zaposlene na više hijerarhijske pozicije; zatim premjestiti zaposlene na druga radna mjesta na istoj hijerarhijskoj razini i sl. (Martinović, Tanasković, 2014).

Eksterni pak izvori se odnose na 'vanjsko' tržište rada, odnosno na raspoloživu/slobodnu radnu snagu na cijelom ili pojedinim dijelovima tržišta rada. Kod potonjih se koristi neformalno regrutiranje jer je riječ o kandidatima koju su na bilo koji način već prethodno bili povezani sa poduzećem (primjerice već su bili dio tima unutar tog poduzeća), a za regrutiranje ljudskih resursa sa cijelog tržišta rada se koristi formalno regrutiranje. Takvi kandidati nikada nisu bili (usko) povezani sa poduzećem, što znači da poduzeće nema informaciju o takvom kandidatu da bi ga na temelju poznavanja karakteristika i znanja kandidata mogao zaposliti bez formalnog regrutiranja.

U svim ovim slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti da regrutiranje izvrši iz internih izvora pristupit će regrutiranju izvana. Drugim riječima, poduzeće će aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organiziranih institucija posredstvom kojih poduzeće osigurava potrebne resurse. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. Formalni izvori regrutiranja obično su:

- oglašavanje,
- agencije za zapošljavanje,
- obrazovne institucije,
- sindikati.

Neformalni izvori regrutiranja resursa odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju (Buble, 2006).

Poduzeća koja imaju pozitivnu sliku u široj javnosti odnosno široj okolini samog poduzeća imaju prednost pri izboru kandidata za neko radno mjesto. To znači da će poduzeća koja su poznata po kandidatima povoljnijim uvjetima rada (cijena rada, radno vrijeme, raspored smjena, mogućnost napredovanja, radna klima, odnos prema djelatnicima i tome slično) imati veći izbor, a time i priliku za kreiranje kvalitetnijeg, predanijeg i odanijeg ljudskog resursa unutar poduzeća.

Poduzeća su sve sklonija pribavljanju ljudskih resursa direktnim slanjem ponuda kandidatima u vezi stalnog popunjavanja slobodnog radnog mjesta, ali i *outsourcingu* za potrebe povremenog popunjavanja radnih mjesta bez zasnivanja radnog odnosa odnosno premještanja kandidata sa trenutnog radnog mjesta na fizičko radno mjesto unutar drugog poduzeća.

Danas je obavljanje poslova i radnih zadataka ali i ukupnog poslovanja poduzeća gotovo nezamislivo bez tehnologije i pristupa Internetu (primjerice odvijanje proizvodnih procesa, rad na računalu i upravljanje proizvodnjom i prodajom, marketing, odnosi s javnošću, brz protok i pristupačnost informacija unutar poduzeća). Isto vrijedi za potrebe oglašavanja slobodnih radnih mjesta jer se time povećava vjerojatnost prikupljanja većeg broja kandidata, a proporcionalno činjenici veće mogućnosti izbora potencijalnih kandidata i vjerojatnost da će odabrani djelatnici odgovarati zahtjevima radnog mjesta ali i cjelokupnog poduzeća.

Također je od ključne važnosti za uspješnost odabira zaposlenika način i mjesto oglašavanja potrebe za novim djelatnicima. Navedeno iz razloga što će služba za regrutiranje zaposlenika zaprimiti prijave uglavnom onakvih kandidata koji se najčešće koriste određenim medijem oglašavanja, pa stoga i provesti selekciju nad istim tim kandidatima od kojih je vjerojatno da u prosjeku ne budu u potpunosti odgovarali zahtjevima znanja za otvoreno radno mjesto (ukoliko se dakle odabere kriva vrsta medija ili stručno područje koje ono pokriva). Tako knjigovođa potrebu za zapošljavanjem novih djelatnika ne može (ne smije) objaviti u npr. časopisu vezanom za automobile i automobilsku opremu, nego časopisu specijaliziranom za knjigovodstvo ili će se obratiti agenciji za zapošljavanje sa zahtjevom pribavljanja odgovarajućih kandidata, ali moguće i prepustiti čitav proces regrutiranja (pribavljanje i selekcija kandidata) spomenutoj agenciji.

2.5. Selekcija kandidata

Pod selekcijom resursa podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Ovaj se izbor vrši tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtijevima najbolje konvergira. U slučaju da je u postupku regrutiranja osigurano manje kandidata od broja poslova, tada ostaje mogućnost da kandidat bira posao koji njemu najviše odgovara (Buble, 2006).

Dobra praksa selekcijskog procesa znači uključiti rukovoditelje i psihologe. Odgovornost rukovoditelja se odnosi na konačni odabir kandidata koji će postati dio tima, kao i selekciju pristiglih zamolbi obzirom na razinu stručnosti u određenom segmentu poslovanja. Psiholog koristi psihologijske tehnike za procjenu kao što su testovi, upitnici osobnosti i intervju. Kombinacija tih tehnika i razgovora sa rukovoditeljem je ključ kvalitetnog odabira. Tada organizacija dobiva dobrog i sposobnog radnika, a djelatnik je pronašao mjesto gdje može biti sretan i ostvariti svoje potencijale (Dobra praksa upravljanja ljudskim resursima, Dostupno na: http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061).

Provedba temeljite (kvalitetne) selekcije kandidata nije isplativa ako se u samom startu ne vodi računa o procesima upravljanja tim kandidatima i nakon osnivanja radnog odnosa, odnosno primitka na radno mjesto. Cilj je dugoročno zadržati odabrane kandidate na radnim mjestima unutar organizacije (na istim ili više rangiranim poslovima), stoga je već u samom procesu selekcije potrebno pomno analizirati (i ispitati) da li je kandidat u potrazi za privremenim poslom, zadržavanjem stalnog radnog mjesta, zauzimanjem trenutnog i napredovanjem na više radne pozicije unutar poduzeća, i tome slično. Jasno, pri sakupljanju informacija o pojedinom kandidatu koji je uspješno prošao proces predselekcije, ipak treba obratiti pozornost na pitanja koje predstavljaju bilo koji oblik diskriminacije, a koja je regulirana stavkom II., čl. 2-7. zakona o suzbijanju diskriminacije (Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN, br. 85/2008).

Izuzev toga, služba koja provodi selekciju se ne može i ne smije oslanjati isključivo na pristigle životopise (CV) i zamolbe, jer oni predstavljaju ono što kandidat želi da poslodavac zna, a iz čega je često nemoguće iščitati ostale informacije potrebne za odabir kvalitetnih kandidata koji će se uklopiti u klimu poduzeća i spremno odgovoriti svim zahtjevima radnog mjesta koje će mu ubuduće biti dodijeljeno. Stoga je već na samom intervjuu nužno da se kandidata ispitaju i daju sve relevantne informacije (u oba smjera: poslodavac-kandidat, i

obratno) kako bi obje strane bile (dugoročno) zadovoljne rezultatima smještanja nekog kandidata na radno mjesto.

Metode koje se koriste pri selekciji zaposlenika se odnose na prikupljanje informacija o potencijalnim kandidatima te ispitivanje kako bi se ustanovilo odgovaraju li kandidati radnom mjestu na koje su se prijavili. Metode za selekciju kandidata su: intervjui, testovi osobnosti, testovi kognitivnih sposobnosti, testovi fizičkih sposobnosti, situacijski testovi, te tzv. assessment centri, odnosno centri za procjenu kandidata (Metode za selekciju zaposlenika, Psihologija rada, Dostupno na: http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/selekcija.html).

Nakon završetka procesa selekcije, dakle nakon konačnog odabira odgovarajućeg kandidata, prijedlog se dostavlja menadžeru koji donosi krajnju odluku o odbijanju ili prihvaćanju kandidata u radni odnos.

2.6. Raspoređivanje ljudskih resursa na radna mjesta

Nakon odluke o zapošljavanju određenog kandidata, potrebno je istog uvesti na njegovo radno mjesto. Uvođenje u posao je proces koji podrazumijeva prijem novozaposlenih u organizaciju i pružanje svih informacija koje su im potrebne kako bi što prije u potpunosti preuzeli poslove zbog kojih su primljeni. Cilj uvođenja novozaposlenog u posao treba biti njihova brza i adekvatna adaptacija, prihvaćanje pozitivnih vrijednosti postojeće organizacijske kulture i obučavanje novozaposlenih za rad na poslovima koje će obavljati.

Iskustva mladog čovjeka u novoj sredini, (pogotovo ako mu je to prvo zaposlenje uopće), toliko su značajna, da mogu utjecati na cjelokupan profesionalni razvoj: na rad pojedinca, dalje školovanje, stav prema radu, napredovanje, rukovođenje. Budući da su pak promjene činjenica suvremenog života organizacije, neki već dulje zaposleni također će se naći na početku: ulaz na novo, drugačije radno mjesto, za njih je jednako dramatičan prijelaz kao što je za pridošlicu prva adaptacija (Marušić, 2006).

Uvođenju novih zaposlenika u posao prethodi program koji mora obuhvaćati točno definiran postupak orijentacije zaposlenika na novom radnom mjestu i/ili novoj radnoj okolini (ukoliko kandidat mijenja poduzeće zaposlenja), te moraju biti definirane aktivnosti usmjerene na obuku zaposlenika za rad na poslovima čije obavljanje zahtjeva njegovo (novo) radno mjesto.

U velikim je poduzećima (*veličina poduzeća* u Hrvatskoj regulirana je Zakonom o računovodstvu, ZOR) karakteristična je potreba za snažnijom sistematizacijom rada, odnosno za točnim definiranjem aktivnosti radnog mjesta unutar poduzeća. Novi zaposlenik (ili zaposlenik koji je napredovao na drugo radno mjesto) prije samog (eventualnog) probnog rada mora biti informiran o svom radnom mjestu, a potpunije informacije dobiva pri zauzimanju tog mjesta u poduzeću. Uprava poduzeća je dužna zaposleniku priložiti čitavu sistematizaciju rada, odnosno priručnik za nove djelatnike, kodeks ponašanja i poslovne etike.

Procesi raspoređivanja i uvođenja zaposlenika na njihova radna mjesta su od iznimne važnosti za održavanje njihove produktivnosti i nakon prve faze zauzimanja novog radnog mjesta, što je veća dobit poduzeću od samog utroška financija vremena utrošenih u samu orijentaciju i njihovo uvođenje u posao uopće.

2.7. Praćenje ljudskih resursa

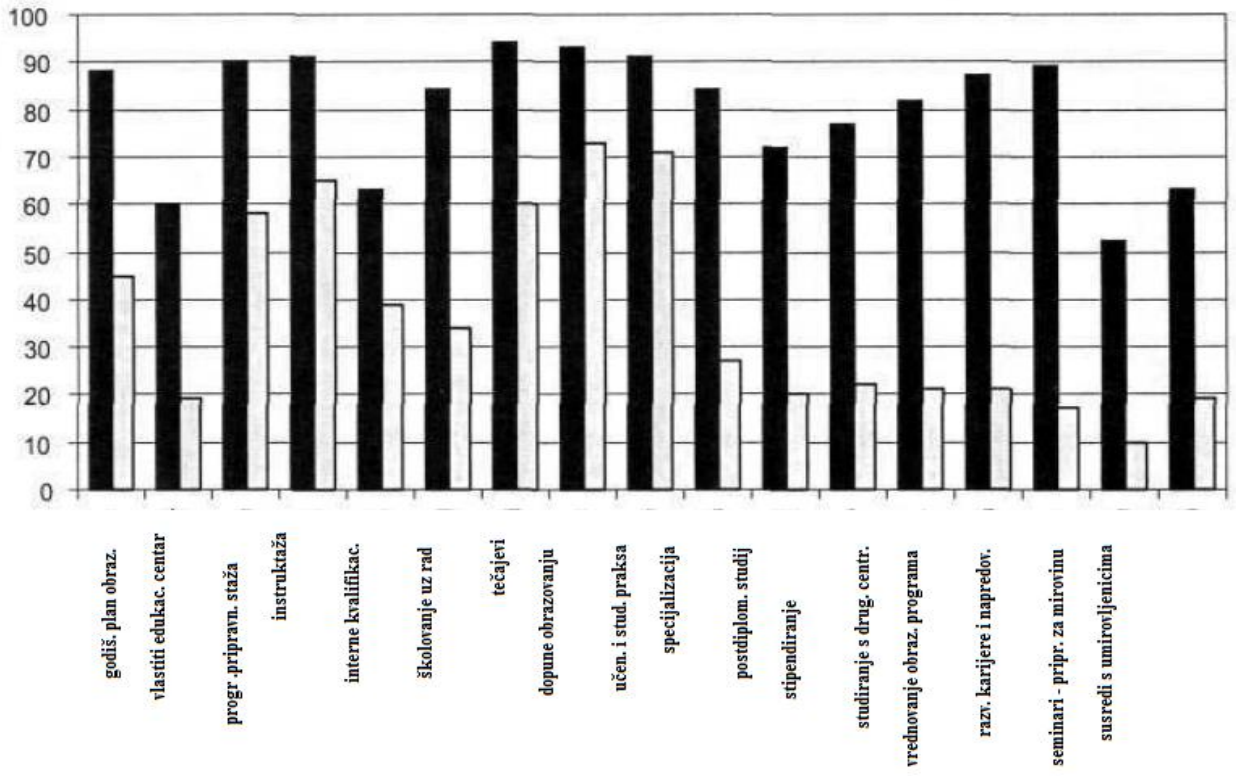
Neko poduzeće može imati iste resurse korištene u poslovanju, ali nikako i iste ljude, odnosno isti ljudski resurs (Bahtijarević-Šiber, 1999). Stoga je ulaganje u ljudski faktor jedan od presudnih čimbenika koji će neko poduzeće istaknuti nad konkurencijom i osigurati mu podršku za uspješan nastavak odvijanja poslovanja. Neovisno da li je riječ o već postojećim resursima ili o novim resursima koji su tek uvedeni na svoja radna mjesta, o njima je neophodno voditi konstantnu brigu i posvećivati im poveći stupanj pozornosti kako bi svaki pojedini djelatnik sa zadovoljstvom obavljao svoje zadatke i imao pozitivne odnose sa kolegama s kojima se svakodnevno susreće. Obzirom na toliku važnost ljudskih resursa potrebno ih je neprestano održavati i uvoditi nužne promjene i prilagodbe u organizaciji rada, ali ga isto tako i provjeravati njihov stupanj produktivnosti.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka upravljanja ljudskih resursa. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta (Bahtjarević-Šiber, 1999).

U već spomenutom istraživanju Ekonomskog instituta, a koje se bavilo funkcioniranjem djelatnosti upravljanja ljudskim resursima u hrvatskim poduzećima, uspoređen je uzorak od 120 srednjih i većih poduzeća na području RH te je isti uspoređen s manjim uzorkom

poduzeća u Europskoj uniji. U nastavku se prikazuje jaz između mišljenja rukovoditelja službi o općem značenju pojedinih aktivnosti i procesa unutar poduzeća (tamni stupci) i faktičnog provođenja aktivnosti (svijetli stupci). Najveći raskorak između značenja i provođenja vidljiv je na grafikonu 'Obrazovanje uz rad i razvoj karijere'. (Slika 2)

Slika 2. Obrazovanje uz rad i razvoj karijere



Izvor: Marušić, Sveto, Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 88/2001., str. 29.-51.

Grafikon prikazuje nesrazmjer između shvaćanja važnosti pojedinih aktivnosti obrazovanja i razvoja karijere i njegovog realnog provođenja u RH. Tako se primjerice shvaća važnost vlastitog edukacijskog centra u poduzećima (60%), ali je stanje njegova provođenja na samo 19%, dok se sustav napredovanja nalazi na 17%. Ovo istraživanje pokazuje kako poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu angažirana oko održavanja ljudskih resursa u smislu njihovog obrazovanja i karijere. I mada su rukovoditelji svjesni važnosti ovih aktivnosti unutar poduzeća (tamni stupci), ipak najveći dio niti ulaže niti organizira aktivnosti u ovom vrlo bitnom, često i po opstanak i rast poduzeća u presudnom smjeru.

3. ANALIZA PROCESA PLANIRANJA, REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA LJUDSKIH RESURSA HOTELA VALAMAR LACROMA DUBROVNIK

Analiza procesa planiranja, regrutiranja, selekcije i raspoređivanja ljudskih resursa Valamar Lacroma Dubrovnik Hotela koji je u vlasništvu Valamar grupacije je dio rada u kojem autor na temelju prethodno danih teorijskih aspekata navedenih procesa daje prikaz provođenja istih aktivnosti u praksi.

3.1. Valamar grupacija i Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel

Turistička imovina Valamar grupacije je u najvećim dijelom u vlasništvu Valamar Riviera d.d. iz Poreča, dok je dugi dio grupacije Puntižela d.o.o. iz Pule, a po prihodima i kapacitetima je najveća turistička tvrtka u Republici Hrvatskoj. Valamar grupacija drži 10% kategoriziranih hrvatskih smještajnih kapaciteta, što je čini vodećom turističkom grupom u Hrvatskoj. Valamar Riviera d.d. iz Poreča je univerzalni pravni sljednik svih pripojenih tvrtki grupacije Valamar.

Valamar Riviera d.d. ima više od 22 tisuće dioničara, a najveći pojedinačni dioničar tvrtke je austrijska investicijska kuća EPIC. Turističkim kapacitetima grupacije upravlja tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. vodeća hrvatska tvrtka za upravljanje u turizmu. Grupacija Valamar je proces objedinjavanja započela 2011. godine, čime je dodatno ojačala svoju poziciju turističke tvrtke u Hrvatskoj. Godine 2015. grupacija Valamar je izvršila pripajanje sa tvrtkom Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. iz Zagreba.

U svojim smještajnim objektima istovremeno može primiti više od 48.000 gostiju (ukupni kapacitet), uključuje 43 objekta na jadranskoj obali, odnosno 30 hotela i ljetovališta, te 13 kampova od Istre, otoka Krka i Paga do Dubrovnika. Valamar grupacija je hrvatska tvrtka za upravljanje u turizmu, a upravlja sa četrdeset objekata na jadranskoj obali, što su uglavnom obiteljski objekti sa četiri i tri zvjezdice. Valamar grupacija je 7 godina za redom bila dobitnik certifikata Poslodavac Partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima, a 2012. je bila proglašena četvrtim najpoželjnijim Poslodavcem Partnerom u Hrvatskoj.

Valamar Riviera d.d. vlasnik je brenda Valamar, ujedno i prvog hrvatskog hotelskog brenda, koji predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog gastronomskog užitka i elemenata hrvatskog gostoprimstva, kao i brenda Camping Adriatic by Valamar koji se odnosi na kampove, čiju iznimnu kvalitetu potvrđuju brojna međunarodna priznanja, certifikati i nagrade (Dostupno na: http://www.valamar.com/hr/o-nama).

Posjeduje hotele, resorte i apartmane u Istri i Dalmaciji, i to u Poreču, Rabcu, na otoku Pagu, Krku, Baškoj, te u Dubrovniku. Za potrebe ovog rada je odabran primjer hotela Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel, vrhunski ultramoderan hotel u Dubrovniku koji je prema web stranicama Valamar grupacije naziva „vrhunskim hotelom za prvoklasno opuštanje i ugodne poslovne trenutke (Dostupno na: http://www.valamar.com/hr/hoteli-dubrovnik/valamar-lacroma-dubrovnik-hotel).

Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel je jedan od najboljih dubrovačkih hotela. Nositelj je prestižne nagrade "*World Travel Award*" kao vodeći hotel u Hrvatskoj u 2013. i 2015. godini te kao vodeći poslovni hotel u Hrvatskoj u 2014. i 2015. godini, a nalazi se na čuveno lijepom poluotoku Babin kuk gdje nudi najvišu razinu usluga i sadržaja za one koji žele uživati u prvoklasnoj kvaliteti. Potpuno obnovljen i ultramoderan, s luksuznim prostranim sobama uključujući i Predsjednički suite, hotel pruža top wellness & spa usluge te opuštanje na vanjskom i unutarnjem bazenu. S terase zadivljuje pogled na Elafitske otoke. Gastro ponuda ne ostavlja ravnodušnima ni najrafiniranije gurmane (Dostupno na: http://www.valamar.com/hr/hoteli-dubrovnik/valamar-lacroma-dubrovnik-hotel).

Lacroma Dubrovnik je osim spomenutih nagrada za vodeći hotel u Hrvatskoj (2015. godina) te nagrade vodećeg poslovnog hotela u Hrvatskoj (iste godine) dobitnik i nagrade *Travelife* i *TUI Environmental Champion*, od kojih obje predstavljaju potvrde brige o utjecaju na okoliš i očuvanje istog, dok nagrada Travelife Gold podrazumijeva i izuzetno visoku brigu i postupanje sa zaposlenicima. Hotel Lacroma Dubrovnik je najbolji primjer uspješnog upravljanja ljudskim resursima, a što je u najvećoj mjeri zaslužan čimbenik koji je utjecao na ostvarivanje vrhunskih rezultata poslovanja.

3.2. Analiza procesa planiranja, regrutiranja, selekcije i uvođenja u posao Valamar Lacroma Dubrovnik i rezultati analize

Upravljanje ljudskim resursima čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Da je Valamar grupacija svjesna važnosti upravljanja ljudskim resursima svjedoči činjenica da je 2012. godine dobila nagradu Najbolja HR praksa. Grupacija već godinama ulaže u razvoj ljudskih resursa, radi čega nagrada Najbolja HR praksa predstavlja priznanje da su na dobrom putu ostvarenja postavljenih ciljeva, točnije standarda najbolje prakse koja će osigurati visoko kvalitetan kadar te na taj način kontinuirano podizati konkurentnost ne samo Valamar grupacije već i hrvatskog turizma općenito.

Valamar grupacija ulaganjima u objekte, zaposlenike i lokalnu zajednicu nastoji ostvariti ciljeve u pogledu zadovoljnih gostiju, motiviranih zaposlenika, te ostvarenje ostalih poslovnih ciljeva. Dakle ciljeve nastoji ostvariti ulaganjem i upravljanjem svojim zaposlenicima, radi čega ima visoko razvijen sustav upravljanja zaposlenicima. Navedeno proizlazi iz svijesti da uspjeh ovisi o ljudskom faktoru u poduzeću. Gordana Fabris, direktorica Sektora ljudskih resursa u intervjuu govori sljedeće: U turizmu nema uspjeha ako svaki član tima nije usmjeren na zajednički cilj, a to je zadovoljstvo naših gostiju. Stoga smo izrazito orijentirani na timski rad, izuzetno cijenimo kooperativnost, spremnost na promjene i posvećenost brzorastućoj kompaniji. Valamarov način poslovanja prepoznaje, ali i pruža brojne mogućnosti svima onima koji su proaktivni, orijentirani na rezultat, prihvaćaju izazov i preuzimaju odgovornost (Fabris, Gordana, Intervju, Dostupno na: http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/62133/Gordana-Fabris-Valamar-Hotels-Resorts/1/).

Stručnjaci za gospodarstvo jednoglasno zaključuju da se organizacije mogu izjednačiti u materijalnim resursima, ali će se uvijek razlikovati u ljudima. Ta se razlika smatra ključnim faktorom uspjeha u tržišnim uvjetima poslovanja (Marušić, 1994; Vujić, 2004). Upravo su zbog svijesti o važnosti usmjeravanja ljudskog kadra prema ostvarenju poslovnih ciljeva u Valamaru odlučili ulagati u poticanje razvoja i interno napredovanje kvalitetnih zaposlenika unutar grupacije. Izuzev napredovanja već postojećih kadrova postavljaju ciljeve povećanja postotka povratka sezonskih radnika. Naime od ukupnog broja zaposlenih zapošljavaju čak

60% sezonskih radnika, a na čemu posljednjih godina intenzivno rade s ciljem povećanja povratka za čak 20%.

Također, grupacija je na planu povećanja postotka povrata sezonskih radnika (koji čine preko 60% ukupno zaposlenih) posljednjih godina počela intenzivno raditi s ciljem da ukupan povrat radnika bude 80%. I mada je ovdje riječ o postotku u svim hotelima i apartmanima u njihovom vlasništvu, neke destinacije bilježe i 90% povrata zaposlenika (sezonski radnici). Činjenica je da će neko poslovanje rezultirati uspjehom ovisno o stupnju zadovoljstva i motivacije zaposlenika koji to poslovanje i pokreću, a upravo je to ključni aspekt u kojem Valamar grupacija usmjerava svoje aktivnosti upravljanja ljudskih resursa. Organigram prikazuje strukturu te međuodnose i hijerarhiju pozicija zaposlenih unutar Valamar Lacroma hotela (slika 3).

Slika 3. Organigram službe upravljanja ljudskim resursima;

Izvor: Valamar Riviera d.d.; Hotel Lacroma Dubrovnik

S obzirom da planiranje i organizacija radnog mjesta utječu na produktivnost svakog pojedinog radnika, neophodno je projektirati radna mjesta na način da se izvuče maksimum iz

zaposlenika, odnosno maksimum njihovih znanja. Pravilnim projektiranjem se održava kvaliteta komunikacije među zaposlenicima i njihovim rukovoditeljima.

Lacroma Dubrovnik neovisno o hijerarhijskoj razini koju zauzima pojedino radno mjesto tj. funkcija koju obavlja neki zaposlenik nastoji svako radno mjesto definirati na jednako detaljan način i to sa isključivo relevantnim opisima zadataka i odgovornosti. Tako se mjesto Specijaliste zapošljavanja i kadrovskih poslova kroz administraciju, zapošljavanje i kadrovske poslove definira i planira jednako detaljno kao i radna mjesta menadžera viših hijerarhijskih razina. Svako je obavljanje zadatka, neovisno kolika je njegova pojedinačna važnost za ukupan rezultat poduzeća, preduvjet za obavljanje daljnjih zadataka. Stoga Valamar, uzevši u obzir svijest o velikoj ulozi ljudskih resursa u ukupnom poslovanju, u svim svojim hotelima i apartmanima, pa tako i u Lacroma Dubrovnik Hotelu vodi brigu o pravilnom projektiranju svakog pojedinog radnog mjesta neovisno o tome da li je riječ o organizaciji radnog mjesta u praonici, radnog mjesta voditelja restorana ili menadžera nekog sektora unutar grupacije. Radno mjesto Specijaliste zapošljavanja i kadrovskih poslova obuhvaća/podrazumijeva sljedeće poslove: provodi intervjue za posao, vodi evidenciju o radnicima i o radnom vremenu, vodi i čuva dosjee zaposlenika i ažurira podatke, prijavljuje i odjavljuje radnike na nadležne zavode (HZMO, HZZO), priprema i provodi odluke o pojedinačnim pravima i obvezama radnika iz radnih odnosa, vodi brige o poslovima iz područija zaštite na radu (evidencije sanitarnih iskaznica i lječničkih pregleda radnika).

Zadaća menadžmenta je da omogući što je moguće više rezultate zaposlenih, i to putem planiranja resursa, selekcijom i vođenjem te sistematiziranim održavanjem i unapređenjem zaposlenika. Vođena tim saznanjem, ali i svojom karakterističnom filozofijom važnosti održavanja i unapređenja zaposlenika, te vizijom predsjednika Uprave g. Fuchsa, Valamar Riviera d.d. definira novu politiku razvoja internih zaposlenika te 2005. godine razvija Valamar akademiju za buduće direktore, a već 2007. godine pokreće Valamar akademiju za buduće voditelje odjela, od kojih oba programa posebnu pozornost posvećuju izgradnji tima stručnjaka koji sudjeluju u upravljanju turističkim portfeljem u destinacijama grupacije.

Tako Valamar grupacija za primjerice Specijalistu za razvoj i edukaciju, što je radno mjesto koje preuzima izuzetnu odgovornost i razinu stručnosti, detaljno propisuje stavke obavljanja njegova posla. Radno mjesto *Specijalista za razvoj i edukaciju* u Lacroma Dubrovnik Hotelu tako obuhvaća/podrazumijeva sljedeće poslove: definiranje obrazovne potrebe radnika zajedno s direktorima hotela i šefovima odjela, organizaciju i koordinaciju edukacije radnika

prema ugovorenim programima i standardima, vođenje budžeta za edukacije na nivou društva i kontrolu troškova, nadzor i upravljanje procesima regrutiranja i selekcije na internom i eksternom tržištu, vođenje i ažuriranje baze podataka potencijalnih kandidata, organizaciju i koordinaciju programa pripravnika i Valamar akademičara u različitim odjelima hotelima ili sektorima, provedbu i implementaciju razvojnih projekata, sudjelovanje u izradi stručnih i statističkih analiza i izvješća, obavljanje koordinacije i praćenje potrebe edukacije itd.

Valamar akademija kao edukacijski program predstavlja skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada zaposlenika Valamara. Ono što je karakteristično za Valamar akademiju je filozofija promicanja internog napredovanja koji se temelji na kompetencijama zaposlenika, i to uglavnom na mlađe generacije djelatnika. Od izuzetne je važnosti pratiti rad svakog pojedinog zaposlenika i samim time mu omogućiti daljnje edukacije i napredovanje koje pak uvelike pridonose motivaciji i potrebnom za aktivnijim radom i pristupom radu, pa Valamar grupacija već samim pokretanjem akademije potvrđuje činjenicu dosljednosti svoje poslovne filozofije usmjeravanja aktivnosti u razvoj ljudskih potencijala. Valamar grupacija „podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih unutar Valamara koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih odgovornosti u grupaciju Valamar (Web stranice Valamar grupacije. Dostupno na: http://www.camping-adriatic.com/commonpage.aspx?lng=2&cat=33).

U usporedbi sa danim istraživanjem u točci 2.7. ovog rada (pod nazivom Praćenje resursa), a koje prikazuje veliku razliku između shvaćanja važnosti upravljanja aktivnostima vezanih za područje ljudskih resursa i faktičnog provođenja tih aktivnosti, filozofija poslovanja odnosno upravljanja unutar Valamar grupacije nikako ne ulazi u okvire rezultata navedenog istraživanja. Kada se filozofija ispitanih menadžera i rukovoditelja usporedi sa filozofijom upravljanja u Valamaru, razlike su i više nego vidljive. Valamar Riviera d.d. potiče razvoj i interno napredovanje čime uvelike doprinosi razvoju menadžmenta te stvaranju vlastitog menadžmenta. Svojim programom edukacije zaposlenika i pružanjem mogućnosti napretka sezonskim radnicima daje mogućnost stalnog zaposlenja, kao i mogućnost rotacija i zaposlenja u drugim destinacijama grupacije.

U razgovoru sa voditeljicom ljudskih resursa Valamar grupe u Dubrovniku, gospođom Bernardinom Močiljanin, autor ovoga rada je došao do internih izvora podataka vezanih uz planiranje ljudskih resursa, regrutiranja, selekciju i raspoređivanja ljudskih resursa na radna

mjesta. Definiranje potrebnog broja zaposlenih u turističkim objektima direktno je povezano s nekoliko čimbenika koji uvjetuju njihov angažman:

- Vrstom i brojem smještajnih jedinica
- Razdobljem poslovanja u godini (odnosno sezonalnost poslovanja),
- Kategorijom smještajnog objekta, odnosno kvalitetom smještajne ponude (kao i cjelokupne ponude turističkog projekta),
- Sadržajima, odnosno uslugama u ponudi (osim smještajnih).

Prema riječima gospođe Močiljanin, kada je u pitanju *planiranje* potreba za resursima, u tom djelu znaju imati problema jer početak sezone određuju po Uskrsu koji može biti u rasponu između 21. ožujka i 25. travnja, pa im se zna desiti da na početku sezone zaposle više sezonaca nego što je to potrebno ako je Uskrs bio ranije. Na žalost, hrvatski turizam još je uvijek pod velikim utjecajem sezonalnosti, posebice što se tiče sezonalne fluktuacije radne snage, dakle po završetku sezone se smanjivao broj sezonskih radnika, dok je na početku sezone broj značajno rastao. S obzirom da je potrebno osigurati visoku kvalitetu turističkih usluga, javlja se i problem da sezonski radnici dolaze iz redova nezaposlenih, te imaju manjak radnog iskustva na poslovima za koja se uzimaju u radni odnos, te nemaju ni dovoljno sklonosti za rad u turizmu što može u značajnoj mjeri smanjiti zadovoljstvo gostiju pruženom uslugom. Još jedno obilježje sezonalnosti je privremenost takvog radnog mjesta, odnosno rad po ugovoru na određeno vrijeme. S jedne strane, to je pozitivno, jer zaposli ljude bar na neko vrijeme, no ovi rijetko dobivaju priliku biti primljeni za rad na neodređeno, te se nakon sezone opet vraćaju u redove nezaposlenih. Iako je povrat sezonskih radnika unazad 3 godine bio i do 80%, ulaskom Hrvatske u EU je donio taj problem da je taj postotak počeo padati i sve više ljudi iz Hrvatske ide raditi u zemlje iz EU jer ne žele da iz godine u godinu rade kao sezonci. Manje je dakle potencijalnih sezonaca, još manje onih koji stvarno znaju posao i ljudi počinju postavljati uvjete. Kada su u pitanju poslovi koji nisu sezonski (slobodna radna mjesta i/ili novonastala) grupacija se najvećim dijelom oslanja na unapređenje već postojećih zaposlenika (unutar grupacije).

Uobičajena je praksa da se na razini sezonskog zapošljavanja povećava broj zaposlenih u objektima na svim destinacijama grupacije, ali su uočljive razlike u načinima *regrutiranja i selekcije* kandidata. Najjednostavniji je i najučestaliji oblik pribavljanja zaposlenika putem otvorenih molbi koje pristižu tijekom cijele godine i danima otvorenih vrata, no ovdje valja istaknuti nešto učestaliju praksu Hotela Lacroma Dubrovnik koji vrlo često sudjeluje na

Sajmu poslova, te češće od ostalih hotela grupacije obavlja regrutiranje na području Slavonije, a kandidate pribavlja i putem HZZ-a u Dubrovniku. Vrlo je važno prilikom samog pribavljanja i privlačenja kandidata obaviti prvi kontakt sa potencijalnim kandidatima tako da se eliminiraju svi nepotrebni troškovi, utrošci vremena i aktivnosti u vezi kandidata koji ne odgovaraju okvirima poželjnih karakteristika Valamar tima, odnosno kulturi koja potiče i podupire stalne promjene i inovacije, te radni dan ispunjen novim situacijama, izazovima i interakcijom sa mnogo ljudi. Uobičajeni kanali *regrutiranja* uključuju direktni pristup potencijalnim kandidatima i oglašavanje (na vlastitoj stranici, na internetskoj stranici MojPosao.net i Posao.hr) i obično se počinju vršiti mjesec dana prije same potrebe početka rada. Izuzetno vrijedan izvor kandidata je i interna baza kandidata koja je vitalni dio poslovanja ureda za ljudske resurse. Interna baza kandidata je korisna kao direktan izvor informacija o zanimljivim kandidatima, a također i kao izvor informacija o drugim potencijalno zainteresiranim kandidatima sličnog profila.

Selekcija kandidata se sastoji od nekoliko faza (telefonsko intervjuiranje, struktuiranih intervjua, preporuke te odabira kandidata). Stoga, prema riječima gospođe Močiljanin, iako selekcijski proces uvelike ovisi o radnom mjestu, u većini slučajeva selekcija započinje trijažom životopisa, zatim se provode različite vrste testiranja (psihologijsko testiranje, test znanja stranih jezika i dr.), najmanje dva intervjua, s specijalistom za zapošljavanje i s menadžerom koji će biti direktno nadređen toj osobi).

S obzirom da je Lacroma Dubrovnik Hotel proglašen vodećim hotelom u Hrvatskoj u 2013. i 2015. godini te vodećim poslovnim hotelom u Hrvatskoj u 2014. i 2015. godini, njegovi gosti očekuju kvalitetu i uslugu iznad onih u drugim hotelima Valamar grupacije. Stoga Lacroma Dubrovnik mora uložiti vrlo visok stupanj angažmana i planiranja u svezi s izborom i usmjeravanjem djelatnika jer je upravo ljudski resurs taj koji je u direktnom kontaktu/interakciji sa gostima i posjetiteljima hotela, što znači da slika koju ljudski resurs s kojim se gost u hotelu susreće, u očima gosta (p)ostaje stav o hotelu u cijelosti. Sasvim je jasno da vrlo poznata uzrečica „dobar glas se daleko čuje, a loš još dalje“ ima itekakvog smisla, naročito kada je u pitanju hotel koji je kako na Hrvatskom (domaćem) tako i na stranom tržištu, poznat po visokom stupnju kvalitete. Kada su potrošači (gosti) već stekli vrlo visoku sliku o kvaliteti samog hotela, njihove je stavove potrebno neprestano i kontinuirano potvrđivati jer pri većim očekivanjima od strane gostiju, i najmanja razlika u kvaliteti koju je isti očekivao može biti presudna za promjenu njegova ukupna stava o hotelu, naročito kada su u pitanju resursi koji slove kao obrazovani i stručni.

Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel od strane djelatnika ponajviše cijeni njihovu proaktivnost, sklonost planiranju, spremnost na promjene, te preuzimanje odgovornosti na radnom mjestu. Hotel Lacroma Dubrovnik mora posebnu pozornost obratiti na kvalitetne *selekcijske procese* jer njima povećava vjerojatnost takvog djelatnika kojim će poduzeće biti zadovoljno jer ima motiviranog djelatnika voljnog usmjeravati vlastite aktivnosti i ponašanja prema ciljevima i planiranom poslovnom rezultatu Lacroma Dubrovnik hotela. Stoga je važno da osobe koje obavljaju *selekciju* kandidata budu stručne, kako bi se od samog procesa selekcije izvukao maksimum, što je obaveza upravljanja ljudskim resursima o kojoj Lacroma Dubrovnik Hotel uredno i redovito vodi računa.

Kada je proces *uvođenja u posao* u pitanju svaki zaposlenik neovisno o mjestu rada i poziciji koju obnaša ima svojega šefa koji mu je ujedno i mentor i taj koji bi zaposlenika trebao usmjeravati i pratiti. Svaki novi član kolektiva kada dođe dobije svog mentora, bez obzira na prijašnje radno iskustvo i staž. Program razvoja, stručnog usavršavanja i obrazovanja usmjeren je prema podizanju razine znanja, vještina i sposobnosti radnika, podizanju ukupne kvalitete te stvaranja potrebe radnika i otvorenosti ukupnog okruženja za permanentnim razvojem. Cilj je da se kroz stjecanje potrebnih znanja i vještina te uvježbanost radnika za radne zadatke i standarde posla postignu bolji poslovni rezultati. Usavršavanje je kontinuirani proces koji se može odvijati na radnom mjestu ili izvan poduzeća, može se organizirati individualno ili grupno, a edukator može biti osoba iz internih resursa ili osoba / institucija izvana. Program je definiran na način da svaki polaznik provede do 3 mjeseca rotirajući u pojedinim odjelima / sektorima u skladu s programom dok razdoblje do 9 mjeseci provodi u odjelu u kojem pripada te da u tom periodu do 30% radnog vremena provede na stručno usavršavanje na poslovima za koje se educira.

Grupacija redovito provodi ispitivanja zadovoljstva zaposlenika nakon zapošljavanja radi ispitivanja korporativne kulture i klime u grupaciji. Zahvaljujući velikom odazivu zaposlenika na provedeno ispitivanje, grupacija je uspješno „identificirala ključne dimenzije za uspjeh s aspekta zaposlenika, njihove percepcije, vrijednosti, vjerovanja, ponašanja i navike. Temeljem tih saznanja se stvara korporativna kultura koja razvija međusobno povjerenje, profesionalnu etiku i prepoznatljiv identitet unutar i izvan kompanije (Dostupno na: http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/62133/Gordana-Fabris-Valamar-Hotels-Resorts/1/).

Projekt Valamar akademije je uvelike doprinio razvoju tvrtke, još jednom potvrđujući stav da su zaposlenici ključ uspjeha, koji je grupaciju ujedno i doveo do pozicije u kojoj se trenutno nalazi, a to je ona uspješne grupacije sa jednako istaknutim Valamar Lacroma Dubrovnik Hotelom. „Zaposlenici u Valamar akademiji prepoznaju priliku za profesionalno vođen razvoj svoje karijere i zadovoljstvo u radnom okruženju (Dostupno na: http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/71521/Najbolje-HR-prakse-Intervju-Gordana-Fabris-Valamar-hoteli-i-ljetovalista/2/).

Čitav se okrug djelovanja upravljanja ljudskim resursima može sažeti u definiciji koja kaže da je bit posla menadžera (u aspektu upravljanja ljudskim resursima) motivirati zaposlenike, te im omogućiti da svoje radne zadatke obavljaju na svoj (kreativan) način. Temeljni zadatak menadžmenta je zaposlenike učiniti sposobnima za timski rad te im omogućiti relevantnu edukaciju kako bi isti unapređivanjem sposobnosti i znanja simultano unapređivali poslovanje poduzeća.

Prethodnom analizom je utvrđeno da procesi planiranja potreba za ljudskim resursima, njihovog regrutiranja, selekcije i raspoređivanja na radna mjesta u hotelima Valamar Riviera d.d. grupacije, a naročito u Valamar Lacroma Dubrovnik Hotelu u potpunosti odgovaraju teorijskim aspektima i zakonitostima, kao i preporučenim praksama planiranja i upravljanja ljudskih resursa.

4. PRIJEDLOG UNAPREĐENJA PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA, NJIHOVOG REGRUTIRANJA, SELEKCIJE I RASPOREĐIVANJA NA RADNA MJESTA U LACROMA DUBROVNIK HOTELU

Prilikom planiranja ljudskih resursa organizacija mora razmotriti kako će ljudi biti raspoređeni na poslovima tokom dužeg vremenskog perioda – ne samo u nekoliko narednih mjeseci ili sljedećih godinu dana. Predviđanje se obavlja na osnovu prikupljenih informacija iz analize eksternog okruženja i procjene internih snaga i slabosti. U procesu predviđanja koriste se informacije iz prošlosti i sadašnjosti u prepoznavanju očekivanih uvjeta u budućnosti. Različite metode predviđanja baziraju se na različitim pretpostavkama, od kojih su, na primer, neke da će se trendovi i odnosi između varijabli u prošlosti nastaviti i u budućnosti. Pravilnim korištenjem metoda planiranja ne bi smjelo dolaziti do situacija da se rade krive procjene planiranja potreba za ljudskim resursima kao što se zna desiti zbog „varijabilnog“ Uskrsa.

Da bi osigurale najbolje kandidate za zapošljavanje, organizacije moraju osigurati kvalitetan proces regrutiranja. Djelotvoran proces regrutiranja mora imati sljedeća obilježja: regrutiranje treba biti dugoročna strategija, treba planirati proces regrutiranja, regrutiranje treba prilagoditi ciljanim skupinama, treba odgovarati na potrebe kandidata, valja pažljivo izabrati i obučavati one koji regrutiraju, treba pružiti realnu sliku posla i organizacije (Bahtjarević-Šiber, 1999).

Eksterno regrutiranje se vrši prekasno i s obzirom da obično sezonska radna snaga ne živi u turističkim mjestima koja imaju potrebu za radnom snagom, postoji problem prilagođavanja radne snage novoj radnoj i životnoj sredini. Određeni dio zaposlenika je i bez ikakvog radnog iskustva ili bez radnog iskustva u određenom poslu te bi i zbog toga bilo poželjno da se regrutacija, selekcija i uvođenje u posao odradi prije i da se omogući zaposlenicima bar 2 tjedna plaćenog „probnog roka“. Tim potezom bi poraslo zadovoljstvo gostiju pruženom uslugom jer bi zaposlenici bez iskustva ili oni kojima je ovo prvo zaposlenje u Valamaru nakon 2 tjedna edukacije i vježbi bili potpuno spremni za rad.

Popunjavanje radnih mjesta kandidatima koji se već nalaze u poduzeću nosi svoje prednosti kraćeg i jednostavnijeg procesa upoznavanja djelatnika za kulturom i klimom, radnim

uvjetima i ukupnim poslovanjem poduzeća, ali se nikako ne preporuča pretjerano popunjavanje radnih mjesta na višim hijerarhijskim razinama unutarnjim izvorima regrutiranja, naročito ukoliko je riječ o radnim mjestima koja zahtijevaju novi pristup poslovnim problemima te razvoju usmjeravanju trenutnih aktivnosti u smjeru unapređenja. Glavni nedostatak internih izvora regrutiranja stoji u gušenju inovacija jer se učvršćuje ustaljeni način djelovanja, te time usporava ili sprječavaju promjene (Pfeifer, 2011).

I mada se ovakav način regrutiranja međuostalom smatra bržim i jeftinijim načinom regrutiranja, a kandidat bolje poznaje poduzeće i ima već stečenu percepciju odnosa poduzeća prema ljudskim resursima, ipak je u smislu razvoja i unapređenja procesa Lacroma Dubrovnik Hotela od izuzetne važnosti praksa regrutiranja zaposlenika iz eksternih izvora, naročito ukoliko je riječ o radnim mjestima na višim hijerarhijskim ljestvicama, kao primjerice u slučaju popunjavanja radnih mjesta menadžera, rukovoditelja i tome slično. Regrutiranje zaposlenika iz vanjskih izvora pak donosi mnogo veći izbor talenata, unos novih ideja u poduzeća, te u (nezanemarivo) velikom broju slučajeva omogućava promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja (Pfeifer, 2011).

Regrutiranje iz eksternih izvora nosi mnoge pozitivne učinke na ukupnu sliku ljudskih resursa, ali je naročito u pogledu upravljanja ljudskim resursima od izuzetne važnosti u obzir uzeti i psihologijska istraživanja koja u ovom slučaju za uviđanje nepravilnosti (propusta) poslovanja te razvoj i unapređenje trenutnih procesa predlažu angažiranje onih kandidata koji jesu upoznati (ili tek budu educirani) sa poslovanjem i procesima Lacroma Hotela, ali koji dolaze iz vanjskih izvora. Razlog tomu leži u pretpostavci da će razmišljanje i shvaćanje menadžera koji se prvi put susreće sa upravljanjem unutar nekog Valamar hotela biti uvelike kreativnije i bistrije no uviđanje onih menadžera koji su već duži vremenski period dio poslovanja Lacroma Dubrovnik Hotela.

Potrebno je prisjetiti se da uslijed dugoročnog boravka (fizičkog i psihološkog) u nekoj okolini/situaciji kognitivne funkcije pojedinca postaju tzv. slijepe na široki spektar mogućnosti za promjenama i unapređenjima procesa grupacije, i mada regrutiranje iz eksternih izvora (napredovanjem) kojeg grupacija Valamar ističe ima mnogobrojne prednosti, neophodno je u većem stupnju angažirati novu radnu snagu za radna mjesta na višim hijerarhijskim razinama (menadžeri), odnosno zapošljavati menadžere iz eksternih izvora, a potom usmjeriti aktivnosti u uvođenje i upoznavanje zaposlenika sa procesima Valamar Lacroma Dubrovnik Hotela.

5. ZAKLJUČAK

Upravo je Valamar grupacija jedan od najboljih primjera za praksu upravljanja ljudskim resursima, čemu izuzev brojnih nagrada i priznanja u području upravljanja ljudskim resursima svjedoči i činjenica da je grupacija na vrlo pozitivnom glasu te da je među najpoželjnijim poslodavcima u Republici Hrvatskoj. Način na koji grupacija postiže ciljeve se u prvom redu odnosi na poticanje razvoja i internog napredovanja zaposlenika unutar grupacije, čime stvara obrazovane i motivirane kadrove koji zajedničkim snagama uspješno ostvaruju pozitivan rezultat Valamar grupacije.

Posebnu pozornost privlači Valamar akademija kroz koju Valamar razvija dobru suradnju sa školama, fakultetima i ostalim obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu s ciljem pružanja mogućnosti mladim ljudima da se kroz praktičnu nastavu i rad te pripravnički staž upoznaju s poslovanjem Valamara. Time kontinuirano podiže konkurentnost ne samo Valamar grupacije već i hrvatskog turizma općenito.

Valamar s razlogom dijeli prva mjesta na ljestvici najpoželjnijih poslodavca u RH. To i ne čudi, obzirom na to da ona temeljnim ciljevima ne smatra ostvarenje profita, već sam profit smatra produktom uspješnog odvijanja procesa čitave Valamar grupacije, pa tako i provedbu procesa upravljanja ljudskim resursima.

Ipak, po pitanju planiranja, regrutiranja, selekcije i uvođenja u posao zaposlenika, neke stvari vezane uz planiranje i regrutiranje se mogu i moraju poboljšati i unaprijediti. Pravilnim korištenjem metoda planiranja ljudskih resursa ne bi smjelo dolaziti do situacija da se rade krive procjene planiranja potreba za ljudskim resursima jer to znači trošak za kompaniju. Radi boljeg zadovoljstva gostiju uslugom proces planiranja, regrutiranja, selekcije i uvođenja u posao bi trebalo napraviti dva do tri tjedna prije.

Slobodna radna mjesta pretežito se nastoje popuniti internim izvorima zapošljavanja, što iako nosi mnogostruke prednosti, ipak se u smislu razvoja i ulaganja za potrebe punjenja radnih mjesta preporučuju kandidati koji se u trenutku zaposlenja nisu psihološki poistovjetili sa grupacijom i koji time nisu podložni utjecaju tzv. *sljepila* percepcije na procese unutar grupacije, a što uvelike može pridonesti kreativnosti budućih menadžera ali i zaposlenicima na nešto nižim hijerarhijskim razinama, što u konačnici rezultira većim brojem inovacija, povećanjem izgleda za promjene te novim idejama radi drugačijeg pogleda na organizaciju.

6. LITERATURA

1. Aksentijević, Karaman, N., Ježić, Z., Đurić, K., Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia, Vol 41. No.1. ožujak 2008.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98, str. 44.
3. Bahtijarević-Šiber, Fikreta., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
4. Buble, Marin, Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, 2006.
5. Buble, Marin, Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006.
6. Drucker, P., Nova zbilja, Novi liber, Zagreb, 1992.
7. Družić, G.: Hrvatska obratnica – Stanje i perspektive hrvatskog gospodarstva, Golden marketing, Zagreb, 2004.
8. Jaganjac, Jamila, Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Sveučilište Vitez, Travnik
9. Martinović, M., Tanasković, Z., Menadžment ljudskih resursa, Grafičar d.o.o., Užice, 2014.
10. Marušić, Sveto, Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politike, str. 29-51.
11. Marušić, Sveto, Upravljanje ljudskim potencijalima, IV.izmijenjeno i dopunjeno izdanje,Adeco d.o.o. Zagreb, 2006.
12. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.
13. Šunje, Aziz: „Top – menadžer“, Tirada, Sarajevo 2002., str. 235.
14. Aksentijević, S., Karaman, N., Ježić, Z., Đurić, K., Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia, Vol 41. No.1. ožujak 2008.
15. Analiza posla i opis radnog mjesta, HRPartner, Dostupno na: http://www.hrpartner.rs/analiza-posla-i-opis-radnog-mesta
16. Aksentijević, Saša, Planiranje potrebe za ljudskim resursima, Dostupno na: http://www.orkis.hr/Planiranje-potrebe-za-ljudskim-resursima
17. Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M., Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Stručni članak

18. Dobra praksa upravljanja ljudskim resursima, Dostupno na: http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061, učitano 07.05.2016.
19. Fabris, Gordana, Intervju, Dostupno na: http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/62133/Gordana-Fabris-Valamar-Hotels-Resorts/1/ , učitano 20.05.2016.
20. Metode za selekciju zaposlenika, Psihologija rada, Dostupno na: http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/selekcija.html, učitano 17.05.2016.
21. Portal Mojposao. Dostupno na: http://www.moj-posao.net , učitano 17.05.2016.
22. Pfeifer, Sanja, Menadžment ljudskih resursa, str. 10. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/5.%20predavanje%20MLJR.pdf, učitano 25.05.2016.
23. Poslovni dnevnik. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/ , učitano 25.05. 2016.
24. Zorić, Miroslav, Proces pribavljanja kadrova – temelj uspješnog poslovanja. Dostupno na: http://www.biznis-akademija.com/ , učitano 17.05. 2016.
25. Zrinski Pelajić (Illyricum savjetovanje d.o.o.), Upravljanje ljudskim potencijalima, 2011.,dostupno na:http://tehnopark.ipng.hr/_Data/Files/111125111959811.pdf , učitano 18.05.2016.
26. Web stranice Valamar grupacije. Dostupno na: http://www.valamar.com/hr; http://www.camping-adriatic.com , učitano 20.05.2016.
27. Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN, br. 85/2008
28. Slika 1. Planiranje ljudskih potencijala (Izvor: Šunje, Aziz: „Top – menadžer“, Tirada, Sarajevo 2002., str. 235).
29. Slika 2. Obrazovanje uz rad i razvoj karijere (Izvor: Marušić, Sveto, Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 88/2001., str. 29.-51).
30. Slika 3. Organigram službe upravljanja ljudskim resursima (Izvor: Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel).
31. Tablica 1. Tradicionalna ekonomija nasuprot ekonomiji temeljnenoj na znanju (Izvor: prilagodba autora prema Družić, G.: Hrvatska obratnica – Stanje i perspektive hrvatskog gospodarstva, Golden marketing, Zagreb, 2004., str. 213).
32. Tablica 2. Podjela odgovornosti pri planiranju ljudskih resursa (Izvor: Aksentijević, S., Planiranje potrebe za ljudskim resursima).