

Menedžment u privatnom smještaju na primjeru apartmana „Ana“ u Maslenici

Matovina, Jure

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:118636>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JUNP PLITVIČKA
JEZERA**

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT „JUNP PLITVIČKA JEZERA“

Završni rad

Gospić, Veljača 2018.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JUNP PLITVIČKA JEZERA

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT „JUNP PLITVIČKA JEZERA“

Završni rad

MENTOR

dr.sc. Vlatka Ružić, viši predavač

STUDENT

Jure Matovina

MBS: 0296015431

Gospić, Veljača 2018.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, 18.05. 2017.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku JURI MATOVINI MBS: 0296015431

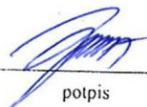
Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JVP PLITVIČKA JEZERA

Sadržaj zadatka :

1. UVOD, 2. POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA
3. ORGANIZACIJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA
4. FAKTORI KOJI UTJEČU NA ULSP
5. MOTIVACIJA ZA RAD
6. ULSP U JVP PLITVIČKA JEZERA

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. Vlatka Ružić zadano: 18.05.2017. , 
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: Vlatka Ružić predati do: 30.09. , 
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: JURGI MATOVINA primio zadatak: 18.05.2017. , JM.
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Upravljanje ljudskim potencijalima u JUNP Plitvička Jezera** izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Jure Matovina



SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je ukazati na važnost ljudskih potencijala u organizacijama kao temeljne pretpostavke obavljanja djelatnosti, jer oni svojim znanjem, koje je u današnje doba najvrednije, pokreću sve ostale resurse. Menadžment može jedino radom s drugima i uz pomoć drugih ostvariti ciljeve poslovnih organizacija, a za to mora posjedovati znanja i vještine upravljanja ljudima. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje ostvarenje ciljeva poduzeća. Zbog jake konkurencije kojom su danas poduzeća okružena, kroz strategije koje razvijaju, pokušavaju postići i one minimalne prednosti u odnosu na konkurenciju. U toj borbi za opstanak daljnji razvoj i ostvarivanje profita upravo je upravljanje ljudskim potencijalima prepoznat kao moćan alat za postizanje uspješnosti i poslovne učinkovitosti poduzeća. Svaka organizacija mora osobitu pažnju posvetiti upravo organizaciji i upravljanju ljudskim resursima jer u današnje vrijeme uspješne od neuspješnih organizacija se razlikuju u kvaliteti i motiviranosti ljudskih resursa. Nacionalni park Plitvička jezera je najstariji, najveći i najposjećeniji nacionalni park u Hrvatskoj zahvaljujući prirodnom fenomenu i dobro razrađenom sustavu upravljanja ljudskim potencijalima.

Ključne riječi: menadžment, ljudski resursi, upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija, Nacionalni park Plitvička jezera

SUMMARY

The object of this thesis is to point out the importance of human resources in organizations as a fundamental precondition for carrying out business activities: with their knowledge, which is nowadays, in digital age, of utmost importance, they propel all the other resources. Only by working with others and helping others, management can achieve the goals of business organizations, for which the knowledge and skills of people management are necessary. Quality management of human resources enables the achievement of company goals. Due to the competitive atmosphere that surrounds today's market, strategies are developed in an attempt to achieve even the minimal advantages over the competition. In this struggle to survive and to further develop and make profit, it is the management of human capital that is recognized as a powerful tool in achieving success and professional effectiveness of a company. Every organization must pay special attention to the organization and management of human resources, because nowadays successful organizations differ from the unsuccessful ones in the quality and motivation of human resources. The National Park Plitvice Lakes is the oldest, biggest and most visited national park in Croatia, which is the result of its natural values but also of the Park's exemplary and elaborate system of human resources.

Keywords: management, human resources management processes, employee development, motivation, National Park Plitvice lakes

Sadržaj

1. UVOD	1
2. POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	2
2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina	2
2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima kao menadžerska funkcija i zadaća	3
2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija	4
2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima kao specifična filozofija menadžmenta	5
3. ORGANIZACIJA LJUDSKIH POTENCIJALA	6
3.1. Vizija, struktura i politika organizacije	6
3.2. Projektiranje i analiza radnih mjesta	8
3.3. Sustav planiranja i razvoja ljudskih potencijala	9
3.4. Faktori koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala	10
4. FAKTORI KOJI UTJEČU NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	15
4.1. Vanjski faktori	15
4.2. Unutarnji faktori	17
5. MOTIVACIJA ZA RAD	20
5.1. Pojam, važnost i određenje motivacije	20
5.2. Sadržajne teorije motivacije	21
5.3. Teorija motivacije postignuća	22
5.4. Načini motivacije	23
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JUNP PLITVIČKA JEZERA	26
6.1. Općenito o poduzeću	26
6.2. Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća	29
6.3. Procesi upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću	32
6.3.1. Pribavljanje i odabir kadrova	33
6.3.2. Zaključivanje ugovora o radu	35
6.3.3. Uvođenje zaposlenika u posao	36
6.3.4. Motivacija kadrova	36
7. ZAKLJUČAK	38
8. LITERATURA	39
9. POPIS ILUSTRACIJA	40

1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima je daleko od početne „kadrovske službe“ iz koje je nastalo. U današnjim uspješnim poduzećima upravljanje ljudskim potencijalima je zdrava kralježnica, dok su ostali dijelovi poduzeća njezini zdravi organi. U utrci s konkurencijom glede dizajna novog proizvoda, marketinga, prodaje ili distribucije, ključnu ulogu imaju zaposlenici, koji proizvod ili uslugu stavljaju na veći nivo kvalitete ili same brzine dostave. Od planiranja strategija poduzeća, zapošljavanja novih zaposlenika odgovarajućih znanja i vještina, te iznimne motivacije, stvaranja poticajnih programa za marljive zaposlenike, ali i prepoznavanja i rješavanja problema u organizaciji, upravljanje ljudskim potencijala postaje iznimno domišljati, inovativan i nadasve kreativan dio organizacije koji ju spašava od konkurencije. Primjeri mnogih poduzeća govore nam da odlična briga o zaposlenicima daje još bolja rješenja u problematici poduzeća čime poduzeće postaje konkurentnije, njegovi proizvodi ili usluge bolji, a korisnici zadovoljniji.

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje poduzeća postaje u suvremenoj situaciji sve naglašenija. (Goić, S., 1998., str. 347.)

Ciljevi ovog rada su: objasniti pojam menadžmenta ljudskih potencijala i njegovu ulogu i važnost u organizaciji, o čemu točno treba voditi računa pri postavljanju strategije, odnosno o kojim procesima ovisi uspješnost menadžmenta ljudskih potencijala i samim time zadovoljstvo zaposlenika odnosno organizacije. Također, cilj ovog rada je prikazati na primjeru Javne Ustanove Nacionalni park Plitvička jezera, koja predstavlja veliku i uspješnu organizaciju, na koji način je organizirao upravljanje ljudskim potencijalima.

2. POJAM UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudi, ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i organizacija. Mnoge važne znanstvene spoznaje koje danas ulaze u područje upravljanja ljudskim potencijalima i koje su neposredan poticaj za njihov razvoj, nastale su u prvoj polovici ovoga stoljeća (poznata Hawthorne istraživanja Eltona Mayo i suradnika 1927-1930; Maslowljeva teorija motivacije 1943; Herzbergova teorija 1959; Likertov koncept ljudskih potencijala 1961. I drugo.) (Bahtijarević-Šiber., 1999., str. 3)

Danas pojam upravljanje ljudskim potencijalima ima četiri značenja:

1. znanstvena disciplina
2. menadžerska funkcija
3. posebna poslovna funkcija u organizaciji
4. specifična filozofija menadžmenta

Naziv koji se danas koristi u teoriji i praksi za djelatnost upravljanja ljudskim resursima, u Hrvatskoj se koristio termin personal, zatim kadrovi pa tek onda ljudski potencijali. Na području Republike Hrvatske 1947. godine počinje poslijeratna personalna faza na način da su za brigu oko ljudi u poduzećima zaduživali stručnjaka ili bi formirali personalni odjel. Uglavnom je bila riječ o evidentiranju staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja. Najviše su se na to mjesto zapošljavali pravnici jer ih se tada smatralo općim stručnjacima – generalistima. (Vujić V., 2004., str 3)

2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina

Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje,

mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.

2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima kao menadžerska funkcija i zadaća

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi niti organizacija nemaju nikakva efekta. Danas se sve više ističe da je najvažniji posao menadžera naći najbolje ljude koje mogu, motivirati ih i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način.

Može se slobodno reći kako su se tradicionalni menadžeri strasno bavili funkcijom organiziranja, strukturom i procedurama, tako da se moderni menadžeri bave funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima i općenito ljudima. To postaje ključna, ali nesumnjivo najteža i najzahtjevnija funkcija modernog menadžmenta. Da su menadžeri svjesni važnosti umijeća rada s ljudima, pokazuje i činjenica da u suvremenim poduzećima u različitim seminarima za menadžere pretežu sadržaji vezani uz probleme motiviranja ljudi, komuniciranje, interpersonalne vještine i slično. (Bahtijarević-Šiber., 1999., str. 9)

Tablica 1: Osobine vrhovnih menadžera devedesetih i u budućnosti

PONAŠANJE	DEVEDESETE (%)	2000. GODINE (%)
Prenošenje snažnog utjecaja i vizije	75	98
Povezivanje rezultata i nagrada	66	92
Često komuniciranje sa zaposlenima	59	89
Često komuniciranje s potrošačima	41	78
Nagrađivanje lojalnosti	48	44
ZNANJA I VJEŠTINE		
Formuliranje strategije	68	78
Upravljanje ljudskim potencijalima	41	53
Znanost i tehnologija	11	15
Računovodstvo i financije	33	24
Proizvodnja	21	9

Izvor: (Bahtijarević-Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, 1999., str. 9-10)

2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija

Treće značenje u kojem se upotrebljava pojam upravljanja ljudskih potencijala odnosi se na posebnu poslovnu funkciju u organizacijama. U njoj se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Tijekom povijesti ona se u organizacijama različito nazivala: industrijski odnosi, odnosi zaposlenih, personalna administracija, personalna funkcija, a u novije doba menadžmenta i funkcija ljudskih potencijala. Kod nas je bio uobičajen naziv kadrovska funkcija koji se još uvijek upotrebljava, ne samo u svakodnevnom govoru nego i u nizu organizacija. U mnogima ona još uvijek ima dimenzije i sadržaj klasične personalne funkcije. Također se u mnogima događaju promjene koje vode razvoju moderne funkcije ljudskih potencijala. (Bahtijarević-Šiber., 1999., str 11)

Opći porast značenja ljudskih potencijala, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih potencijala te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima.

2.4. Upravljanje ljudskim potencijalima kao specifična filozofija menadžmenta

Upravljanje ljudskim potencijalima označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na „meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto. Poduzeća, upozorava se često, znaju kamo žele ići (svoje ciljeve), ali im je manje jasno tko i što ih može tamo dovesti (omogućiti ostvarenje ciljeva). Ne smije se nikad zaboraviti da su odgovor na „tko“ djelatnici, dok „što“ čini njihovo prihvaćanje i odanost menadžerskoj i organizacijskoj viziji. Ista je logika u odnosu prema inovacijama, posebice stoga što su ljudi jedini kreativan element svake organizacije.

Taj pristup spaja u potpunosti menadžment i strategiju organizacije s funkcijom ljudskih potencijala, odnosno jednu tradicionalno izdvojenu i posebnu funkciju integrira i čini ključnim dijelom cjelokupnog strategijskog i općeg upravljanja organizacijom. Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima postaje najvažniji put za uspjeh organizacije. (Bahtijarević-Šiber., 1999., str 11-12)

Povećana globalna konkurencija promijenila je gotovo svaki aspekt poslovanja, uključujući i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U prošlosti menadžment ljudskih resursa bio je funkcija posvećena zapošljavanju i otpuštanju domaćih zaposlenika i držanju evidencije o plaćama. Globalno širenje proizvodnje i marketinga u posljednja dva desetljeća dovelo je do toga da poduzeća posvećuju više pažnje menadžmentu ljudskih resursa kao globalnoj aktivnosti. Menadžeri su prepoznali važnost ljudskih resursa za sposobnost poduzeća da konkurira diljem svijeta. Poduzeća više uključuju linijske menadžere u aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, a menadžere ljudskih resursa u planiranje strategija poduzeća. Ljudski resursi su sastavni dio strategije poduzeća na koju utječu mnogi faktori i iz vanjske i iz unutarnje okoline. Od vanjskih faktora posebno su važni ekonomski sustav, institucionalni uvjeti, tržište rada, kultura društva i drugi. Od unutarnjih faktora posebno značenje imaju menadžment, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost, životni ciklus organizacije i organizacijska kultura. (Jurina M., 2011., str 20)

3. ORGANIZACIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Čovjek nije nikad mogao, a ni danas ne može bez organizacije. Pojam organizacije nije jednoznačan pa se stoga koristi u dvostrukom smislu; u prvom za označavanje procesa organiziranja nekih aktivnosti (poslova), a u drugom za označavanje rezultata tog procesa s kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. (Sikavica P., Novak M., 1999., str 10)

Svaka organizacija je rezultat procesa organiziranja i predodžuje stanje organizacije u određenom trenutku. Također, svaka je organizacija istodobno i institucija, odgovarajuće pravne forme, a u današnjim poslovnim uvjetima ona je istodobno i otvoreni sustav, koji je u neprekidnoj interakciji sa svojom okolinom. To znači da je ključno poimati organizaciju kao stanje, proces, instituciju i otvoreni sustav. (Sikavica P., 2011., str 11)

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. svoj neki sustav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije važan je za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jer ako poduzeće posluje u nemirnoj i nestabilnoj okolini ono će znatno češće biti primorano da mijenja svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna i mirna. (Sikavica P., Novak M., 1999., str 14)

3.1. Vizija, struktura i politika organizacije

Svaki menadžer i poslovni sustav koji se želi razvijati, napredovati i konkurirati treba imati definiranu i usklađenu viziju, misiju, strategiju i politiku. Na početku svakoga poduzetničkog pothvata stoji vizija. Vizija se može usporediti sa stranama svijeta koje nisu cilj, ali su sigurna orijentacija pri kretanju u prirodi. Dakle, vizija je usmjeravajući put. Da bi

se realizirala vizija poslovnog sustava svaki njegov organizacijski dio i sve funkcije dobivaju jasno određene aktivnosti. Upravljanje putem vizije može pomoći poduzeću na sljedeće načine:

- vizija proširuje broj mjerila performansi poduzeća,
- vizija promovira promjene,
- vizija osigurava osnovu za strateški plan,
- vizija mobilizira pojedince i osigurava regrutiranje talenata,
- vizija pomaže da se odlučivanje održava u kontekstu (Vujić V., 2008., str 105)

Pod strategijom se u gospodarstvu podrazumijeva širok, opći plan utvrđen s namjerom postignuća dugoročnih ciljeva poslovnog sustava te izbor putova i sredstava njihova ostvarivanja. Projektiranje poslovnog sustava ima osam faza i to:

- istraživanje potreba i zahtjeva korisnika,
- anticipiranje promjena i vlastitih mogućnosti,
- definiranje općih i posebnih ciljeva,
- osiguranje resursa za ostvarivanje strateških ciljeva,
- projektiranje procesa i organizacije poduzeća,
- razvoj i promocija kadrova,
- koncipiranje poduzetničkog upravljanja,
- formaliziranje poslovne strategije.

Navedene faze tvore međusobni sklad koji omogućava ostvarenje planiranog cilja. Strategijom se utvrđuju realni ciljevi koji se žele postići. Strategija se može odnositi i na poduzeće u cjelini i na pojedine djelatnosti, odnosno funkcije poduzeća, njegove organizacijske jedinice, organizacijsku strukturu, način ponašanja, čimbenike procesa djelovanja, tržište nabave i prodaje, a može se odnositi i na upravljanje poduzećem. Strategija bi trebala menadžerima pružiti okvir za odlučivanje i raspoređivanje resursa koji će voditi jasnoći svrhe te postizanju planiranih ciljeva i konkurentskih prednosti u tržišnome natjecanju. Politika označava procese i način na koji se donose odluke unutar poslovnog sustava, odnosno jedne grupe ljudi. Njome se definiraju mjere i svjesni utjecaji menadžmenta

poduzeća na aktivnosti koje će se pri realizaciji vizije i misije poslovnog sustava poduzeti radi razvitka i ostvarenja ekonomskih i neekonomskih ciljeva. (Vujić V., 2008., str 105)

3.2. Projektiranje i analiza radnih mjesta

Projektiranje potreba za ljudskim potencijalima može se promatrati na mikrorazini odnosno na razini poslovnog sustava (poduzeća) i na makrorazini odnosno na razini određene regije, države ili šireg gospodarskog područja. Ono počinje istraživanjem stanja, promjena i trendova koji su prisutni na području tehnike, tehnologije, ekonomije, organizacije, upravljanja i kulture u poslovnim sustavima. Projektiranje samo po sebi predstavlja određeno prethodno sumiranje i dijagnosticiranje stanja te utvrđivanje definiranja problema i njegove lokacije. Upravo o tome ovisit će i izbor pristupa istraživanju problema te izbor metoda i tehnika neophodnih u samome procesu ostvarivanja istraživačkog pothvata. Na temelju istraživanja potreba za ljudskim potencijalima, posebice zaposlenika na radnim mjestima prognoziraju se bruto potrebe koje su tome primjerene. Veličine koje se u tom procesu stavljaju u odnos su: iskustvo, plan, broj zaposlenih, promet, potrebno vrijeme po jedinici proizvoda i radnom vremenu, sadašnja i buduća struktura radnih mjesta i slično. Proučavanje se najčešće obavlja prosudbom, trendovskom ekstrapolacijom, regresijskim i korekcijskim računanjem, mjerenjem vremena, komparacijom i drugim postupcima. Uz navedene metode, posebice u procesu pripreme planova i planiranja ljudskim potencijala, koriste se i ove metode:

- *MKS metoda (model kadrovske strukture)* – sastoji se od logičkog grupiranja elemenata, tako povezanih da svaka skupina ima najmanje jednu vezu s drugom skupinom, - *normativna metoda* – temelji se na jedinicama mjere vezanim za broj zaposlenih ili radno vrijeme pomoću kojih se utvrđuje broj potrebnih kadrova,
- *delfi metoda* – vrlo značajna za dugoročno strateško planiranje, a temelji se na prosudbi većeg broja stručnjaka,
- *metoda simulacije* – temelji se na izradi matematičkog modela na osnovu kojega se pokušava što zornije prikazati stvarnost, odnosno izvršiti planiranje ljudskih potencijala u budućnosti,

- *metoda projekcije trendova* – temeljem kretanja zaposlenosti u prošlosti metodom regresijske analize utvrđuje se statistička ovisnost jedne pojave o drugoj ili više njih te se temeljem predviđanja kretanja nezavisni varijabli predviđa kretanje zaposlenosti u budućnosti. Moguće je korištenje i kombinacije navedenih metoda u potrazi za optimalnim rješenjem (Vujić V., 2008., str 109)

3.3. Sustav planiranja i razvoja ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje.

Planiranje ljudskih potencijala složen je proces koji čini posebni organizacijski dio poslovnog sustava, a sam plan pojavljuje se kao rezultat funkcioniranja tog sustava u vidu složene informacije o ljudskom potencijalu, sastavljen od različitih informacija o različitim segmentima ljudskog potencijala koji su predmet planiranja. Sustav planiranja ljudskih potencijala dakle obuhvaća politiku ljudskih potencijala, planiranje potreba za ljudskim potencijalima i plan razvoja zaposlenih. Politika ljudskih potencijala dio je ukupne politike poslovnog sustava, a sadrži načela koja se odnose na pribavljanje, korištenje, razvoj, zapošljavanje i upravljanje zaposlenim osobljem. Poslovno planiranje i planiranje ljudskih potencijala povezani su s više međusobnih veza i interakcija, a kao rezultat tih planiranja nastaje plan koji može biti:

- strateški plan – do 5 godina,
- srednjoročni plan – do 3 godine,
- operativni plan – do jedne godine.

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima obuhvaća analizu potrebne strukture zaposlenih čiji rezultat može biti pozitivan ili negativan, odnosno može tražiti više ili manje djelatnika od onih koji su već zaposleni. Iako se smatra idealnim za svako poduzeće da ima visok postotak sklopljenih ugovora na neodređeno vrijeme, situacija na tržištu to često jednostavno ne

dozvoljava pa se poduzeća stoga okreću privremenim zapošljavanjem koje im omogućava fleksibilnost potrebnu za uspješno suočavanje s promjenama u potražnji za proizvodima i uslugama. (Bahtijarević-Šiber., 1999., str 180)

3.4. Faktori koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala

Naglasak koji se danas stavlja na planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene cjelokupnog pristupa i shvaćanja strategijske važnosti ljudskih potencijala, ali i problema i posljedica s kojima se suočavaju poduzeća koja zanemaruju taj segment poslovnog planiranja.

Tablica 2: Faktori koji utječu na planiranje

VANJSKI FAKTORI	UNUTARNJI FAKTORI
Neizvjesnost okoline Tržište rada Zakonska regulativa Sindikati	Strategija i ciljevi Vrsta posla i radnih kvalifikacija Vremenski horizont planiranja Vrsta i kvaliteta informacije za predviđanje

Izvor: (Bahtijarević-Šiber. Menadžment ljudskih potencijala, 1999., str. 189)

Vanjski faktori

Proces oblikovanja strategije i razrade strategijskih i operativnih planova zahtjeva pažljivu i detaljnu analizu okoline u kojoj organizacija djeluje. Ti faktori djeluju i na sam proces i način planiranja ljudskih potencijala.

- Neizvjesnost okoline

Planiranje općenito, a tako i planiranje ljudskih potencijala, način e svladavanja i smanjivanja neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim činiteljima okoline bitno utječu na sve aktivnosti organizacije pa i na procese planiranja. Što je neizvjesnost tih promjena veća, to su zahtjevi glede planiranja

složeniji. Uvjeti neizvjesnosti zahtijevaju pažljivo planiranje i razradu svih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima.

- Tržište rada

Veoma važan faktor u planiranju ljudskih potencijala jest postojeće i predviđeno buduće tržište rada. Nedostatak potrebnih, za organizaciju kritičnih, znanja i vještina odnosno profila stručnjaka, uvjetuje drukčije mehanizme za njihovo osiguranje. Postojanje potrebnih stručnjaka na tržištu rada skraćuje vrijeme i ulaganje potrebno u njihovo pribavljanje. Velika nezaposlenost također postavlja ograničenja u smislu rješavanja viška zaposlenih u poduzećima i zahtijeva programe koji smanjuju negativne efekte na svim razinama: pojedinca, organizacije i društva. Važnost ljudi za poslovni uspjeh i razvoj suvremenih poduzeća povećava i izoštrava njihovu konkurenciju u pribavljanju i osiguravanju kvalitetnih ljudskih potencijala. Činjenica da je potražnja za kvalitetnim ljudima i talentima u suvremenim uvjetima uvijek veća od njihove ponude, kao i da se u većini razvijenih zemalja javlja kronični nedostatak stručnjaka i velika diskrepancija između zahtjeva rada i ponude na tržištu rada, čini tu konkurenciju nesmiljenom i jednakom onoj za potrošače, ako ne i oštrijom. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 189-190)

- Zakonska regulativa

Posebice je zakonska regulativa na području rada i radnih odnosa značajan faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala. Kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenoga radnog vremena, plaćanja, obveza poslodavaca i zaposlenika – što sve treba uzeti u obzir pri planiranju budućih aktivnosti i programa u svezi s potrebnim ljudskim potencijalima. Neke zemlje, kao što su SAD i Velika Britanija, imaju i zakone koji osiguravaju jednake mogućnosti zapošljavanja (Equal Employment Opportunity – EEO) ; odnose se uglavnom na zapošljavanje žena i manjina, a zahtijevaju i planiranje programa usmjerenih na unapređenje prakse ravnopravnosti i jednakih mogućnosti u poduzećima. U zemljama s razvijenom zakonskom regulativom u sferi rada, postoje zakonske obveze koje sprečavaju diskriminaciju i zahtijevaju programe za različite aspekte ravnopravnosti

ljudi, primjerice starijih, ljudi s umanjenom sposobnostima i invaliditetom, diskriminaciju pri zapošljavanju u trudnoći i drugo.

Naše bi organizacije u svom planiranju ljudskih potencijala posebnu pozornost trebali posvetiti planiranju poslova za invalide Domovinskog rata i općenito hendikepirane osobe, što bi trebalo biti dio njihove društvene odgovornosti u postojećim uvjetima, a ne samo zakonske obveze i stimulacije. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 190-191)

- Sindikati

U suvremenom svijetu sindikati imaju značajnu ulogu u području rada i radnih odnosa pa tako mogu imati i važan utjecaj na planiranje ljudskih potencijala. Sporazumi menadžmenta i sindikata mogu regulirati zapošljavanje, promociju, transfere, plaćanje, akcije otpuštanja i drugo. Posebno je važna njihova uloga u situacijama smanjenja potreba za ljudima, zatvaranja pogona i slično. U takvim primjerima menadžment i sindikat razvijaju zajedničke akcije i programe za rješavanje tog problema kroz obučavanje, premještanje i transfer zaposlenih.

Unutarnji faktori

Na planiranje ljudskih potencijala utječu organizacijske karakteristike i čitav niz unutarnjih faktora.

- Poslovna strategija

Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala.

Organizacije koje odabiru strategiju inovacija trebaju visoko stručne, kreativne ljude različitih talenata i znanja s dugoročnom odanošću. Budući da inovacije zahtijevaju

eksperimentiranje i rizik, te ljude treba podržavati kroz relativno dugo razdoblje s niskim povratom na ulaganje. To znači da orijentacija na inovacije zahtjeva velika ulaganja u ljude, dugoročnu orijentaciju i postavlja puno veće zahtjeve glede mogućnosti njihova pribavljanja i razvoja. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 191-192)

- Vrsta posla i radnih kvalifikacija

Priroda posla i stručna kvalifikacija potrebna za njegovo uspješno obavljanje bitan su činitelj planiranja i znatno utječu na sam proces i model planiranja. Nove potrebe za ljudima nastaju zbog fluktuacije, promocija, razvoj tehnologije i poslovanja, odnosno pojave novih poslova i zadataka. Glavni interes planera pri tome su izvori i mogućnosti pribavljanja novih ljudi te mogućnosti obrazovanja i razvoja postojećih.

Lakše je naći ljude za poslove koji zahtijevaju niže kvalifikacije ili vještine i znanja kojih ima dosta na tržištu rada. Međutim, kad se radi o visokostručnim i specijalističkim poslovima, potraga za novim ljudima može trajati mjesecima, pa i godinama.

- Vremenski horizont planiranja

S obzirom na vremenski obuhvat, planiranje uobičajeno se dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno planiranje se uobičajeno odnosi na razdoblje od 6 mjeseci do jedne godine, dok se dugoročno smješta u razdoblje od 3 godine na više. Međutim, pojam kratkoročnog ili dugoročnog u uvjetima neizvjesnosti postaje relativan. Za većinu organizacija u vrlo dinamičnoj, nestabilnoj i neizvjesnoj okolini horizont planiranja često prelazi jednu godinu, što je u takvim uvjetima dugoročno. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 192-193)

Tablica 3: Stupanj neizvjesnosti i vremensko razdoblje planiranja

KRAĆE RAZDOBLJE PLANIRANJA NEIZVJESNOST/NESTABILNOST	DUŽE RAZDOBLJE PLANIRANJA IZVJESNOST/STABILNOST
Mnogo novih konkurenata	Jaka konkurentska pozicija
Brze promjene socijalnih i ekonomskih uvjeta	Evolucijske, a ne brze socijalne, pravne i tehničke promjene
Nestabilna potražnja za proizvodima	Stabilni oblici potražnje
Promjenjiva institucionalna okolina	Stabilna institucionalna okolina
Mala veličina organizacije	Jaki sustavi informacija za menadžment
Fleksibilna praksa menadžmenta	Ustaljena praksa menadžmenta

Izvor: (Bahtijarević-Šiber. Menadžment ljudskih potencijala, 1999., str. 193)

Iz tablice se može zaključiti da što je veća neizvjesnost, to je korisniji kraći horizont planiranja i obrnuto. Faktori navedeni u tablici povećavaju ili skraćuju horizont planiranja ovisno o prirodi organizacije, njezinoj okolini, sposobnosti i praksi menadžmenta.

- Vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje

Suština je planiranja ljudskih potencijala odrediti kakvi su ljudski potencijali potrebni za ostvarenje strategijskih planova i ciljeva poslovanja. Kvaliteta odgovora na to temeljno pitanje ovisi o vrsti i kvaliteti informacija koja se rabe za predviđanje, a potrebne su brojne i raznovrsne informacije. Najvažnije od njih prikazuje sljedeća tablica. (Bahtijarević-Šiber. Menadžment ljudskih potencijala, 1999., str. 194)

Zaključno se može reći da je planiranje ljudskih potencijala proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti. (Vujić V., 2008., str 127)

4. FAKTORI KOJI UTJEČU NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U svim pogledima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na jedan ili drugu način, pa tako i u prirodnim i u društvenim znanostima postoje određene skupine faktora koji svojim utjecajem utječu na određene događaje. Na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju određeni faktori koji se mogu podijeliti na vanjske i na unutarnje. (Jambrek, I., Penić, 2008., str. 1191)

4.1. Vanjski faktori

Vanjski faktori utječu na organizaciju, njenu strukturu, njene aktivnosti i sistem upravljanja izvana, a ne iznutra. Nalaze se izvan organizacije i izvan direktne kontrole njenog menadžmenta, zbog čega poduzeće na njih može veoma malo utjecati. Pošto je organizacija dinamičan i otvoren sistem, razumljivo je da trpi snažan utjecaj sila koje djeluju iz vanjskog okruženja. Odnos organizacije i tog okruženja često se uspoređuje sa odnosom ljudskog organizma i okoline koja ga okružuje. Vanjski utjecaji mogu biti pozitivni, negativni i neutralni, u ovisnosti od toga kako se odražavaju na njeno poslovanje, njene potencijale i njene ciljeve.

Vanjski faktori su:

- Ekonomski sustav

Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja i globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenih, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima. (Bahtijarević-Šiber., 1999., str. 77)

- Institucionalni faktori

Odnose se na niz zakona kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima posebno je važno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i drugo.

Razvijene zemlje redovito imaju vrlo razrađeno radno zakonodavstvo koje postavlja niz konkretnih zahtjeva organizacijama glede upravljanja ljudskim potencijalima. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 78)

- Tržište rada

Tržište rada je postalo mjesto gdje se poslodavci bore za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi, te je važan utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Na tržištu rada dolazi do zaoštavanja konkurencije i „odljeva mozgova“ iz nerazvijenih u razvijene zemlje. Ključan faktor u borbi za potrošače i opstanak na tržištu je osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se posveti pozornost zadržavanju istih. Bitan čimbenik je također ponuda radne snage, a može se uočiti trend za povećanjem potražnje visokoobrazovanih kadrova – menadžera, znanstvenika, raznih stručnjaka i tehničara.

- Kultura društva

Kultura društva i njezin utjecaj na opći menadžment i menadžment ljudskih potencijala, međusobno komuniciranje i razumijevanje, način ponašanja i vođenja poslovanja i dr., u novije doba postaje glavna tema istraživačkog interesa. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini. Temeljne vrijednosti različitih kultura, potpuno

su drugačije, primjerice američke i japanske (na suprotnim stranama stoji američki individualizam i japanski kolektivizam, zatim američko natjecanje – konkurencija i japanska suradnja – harmonija). U skladu s time treba se prilagoditi upravljanje ljudskim potencijalima. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 83)

4.2. Unutarnji faktori

Unutarnji faktori upravljanja ljudskim potencijalima vrše snažan utjecaj na upravljanje ljudskim potencijalima. Iako je riječ o faktorima koji se skrivaju unutar organizacije i na koje se može utjecati, njihovo djelovanje nije uvijek predvidivo. Njihov utjecaj na proces menadžmenta može značajno varirati. Menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima moraju ih poštovati, jer se od organizacijske stvarnosti ne može pobjeći. Naprotiv, treba ih stalno preispitivati i koliko je moguće držati pod kontrolom.

Unutarnji faktori su:

- Menadžment

U analiziranju specifičnosti ljudskih potencijala i njihova menadžmenta istaknuto je da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih stavova i uvjerenja menadžera. Općenito menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njezinu poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično. Utjecaj menadžmenta na funkciju i aktivnost ljudskih potencijala može se analizirati preko dva aspekta: opće menadžerske filozofije i upravljanja potpunom kvalitetom.

- Veličina organizacije

Neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Nažalost, male organizacije često nemaju razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i

ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija. (Jambrek, I., Penić, 2008., str. 1192-1193)

- Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji.

Vrsta djelatnosti utječe na mnoge organizacijske i menadžerske aspekte pa tako i na menadžment ljudskih potencijala. Ona određuje prirodu dominantnih problema i sadržaja funkcije ljudskih potencijala. Primjerice, problemi tekstilne ili kožarske industrije u području ljudskih potencijala sasvim su drukčiji od onih u elektroničkoj industriji i pružanju intelektualnih usluga. Tehnologija određuje potrebe za ljudskim potencijalima, potrebnim znanjima i kvalifikacijama, potrebe i sadržaj obrazovanja i razvoja ljudi, veličinu nužnih ulaganja u ljude da bi se išlo u korak s razvojem i drugo. Razvoj tehnologije vodi sve većoj intelektualizaciji rada i presudnoj ulozi znanja i ljudi u organizacijskoj uspješnosti. (Jambrek, I., Penić, 2008., str. 1193)

- Faze razvoja organizacije

Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus, svoj proces nastajanja iz ničega u nešto. U tom svom procesu organizacije prolaze razne etape koje u konačnici dovode do stabilizacije. U ranoj fazi nastajanja organizacije, potrebno je privući najbolje stručnjake i talente, dakle osigurati kvalitetan kadar ljudi. Također, treba stvoriti okruženje i mehanizme za upotrebu i provođenje njihovih ideja te dovesti do podizanja opće poslovne razine. Kasnije, kada se može govoriti o razvijenoj organizaciji treba osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokrenuo novi razvojni ciklus organizacije. Ovdje se uočava razlika organizacije i ljudi. One se trebaju stalno obnavljati i rekonstruirati da bi mogle trajati.

- Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je važan faktor koji utječe na sadržaj i način obavljanja menadžmenta ljudskih potencijala. Ona danas postaje sve značajniji element organizacije koji zamjenjuje stare mehanizme usmjerenja, koordinacije i kontrole ponašanja tradicionalnog menadžmenta. Odgovarajuća organizacijska kultura je pretpostavka, ali i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje.

Iz svega navedenoga vidimo složenost problema pravilnog upravljanja ljudskim potencijalima, ali i njegovu važnost. Vanjski i unutarnji faktori zapravo govore kako je složeno upravljati ljudskim potencijalima, ali ovako raščlanjeni faktori upravljanja sigurno daju bolju sliku menadžmenta ljudskih potencijala. (Jambrek, I., Penić, 2008., str. 1193-1194)

5. MOTIVACIJA ZA RAD

Motivacijska teorija u poslovanju najvećim dijelom utječe na razmišljanje pojedinca o postupanju s radnicima. Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja koji ga usmjeravaju, a donosi odgovore na upit zašto se netko ponaša na određeni način. Određenost motivacije ogleda se u traganju za zadovoljavanjem potreba kako bi se postigla radna uspješnost. Motivacija se odnosi na niz povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok je sposobnost i vještina razumijevanja zadataka vezana uz okolinu. Motivacija je također zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji povezuju intelektualnu i fizičku energiju te organiziraju individualne aktivnosti. (Bahtijarević-Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, 1999., str. 557)

Za ekonomiste je proizvodnost samo ono što se dobije formulom input kroz output. Za djelatnike malo više usredotočene na čovjeka u poduzeću, formula je nepotpuna. Kroz nju ne vidi se dostatno što se zapravo zbiva. Nema tu ni kulturne sredine, organizacije, tehnologije, nema gospodarske situacije, nema motivacije, itd. Stoga bi definiciju proizvodnosti malo proširili, tako da postane dovoljno prozirna i tako omogućiti da se kroz nju „pročita“ mjesto motivacije. (S. Marušić. Upravljanje ljudskim potencijalima, 2001., str 248)

5.1. Pojam, važnost i određenje motivacije

Teorija o motivaciji je mnogo, s obzirom da je motivaciju teško definirati, objasniti, predviđati i modelirati, ali i zbog njezine prevelike važnosti u poslovnom svijetu, jedna od najčešće korištenih podjela motivacije jest na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju.

- Intrinzična motivacija je sve ono što nas „iznutra“ navodi na aktivnost; zbog potrebe organizma da zadovolji „unutarnje događaje“ a to su: fizičke i psihološke potrebe, razmišljanja i stavovi, emocije i sl.,
- Ekstrinzična motivacija je sve ono što nas „izvana“ navodi na aktivnost, a vanjski događaji su: socijalna okolina i radni uvjeti.

Motivacija se manifestira u ponašanju, a ponašanje se može direktno opažati. U nastavku slijede neki od pokazatelja motivacije koji se očituju u ponašanju:

- Uloženi trud,
- Brzina odgovora,
- Trajnost i stabilnost ponašanja,
- Izbor od više različitih motiva i ponašanja,
- Neverbalna komunikacija.

Tijekom selekcije kandidata za zaposlenje motivacija se može promatrati već u inicijalnom postupku analize životopisa i zamolbi. U toj fazi, molba je vrijednija od životopisa kao izvor pokazatelja motivacije s obzirom da ona, za razliku od životopisa, uglavnom nema standardizirani oblik. (Selekcija.hr: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/>, pristupljeno: 13. Prosinca, 2017.)

5.2. Sadržajne teorije motivacije

Ova skupina teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Više pažnje posvećuju na određenje varijabli koje utječe na ponašanje, a manje pažnje na proces kroz koji to čine i povezanost između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Bit ovih teorija je u konceptu potreba, a ponašanje i ciljevi su osnova za zaključivanje o potrebama. Usmjerene su na to da objasne zašto pojedinci žele neke faktore kao što su plaća, napredovanje te sigurnost posla, a zašto neke faktore s druge strane izbjegavaju. Teorije daju specifičan pogled na motivaciju za rad te su neophodne za razumijevanje svih kasnijih teorija, a dijele se u nekoliko bitnih skupina:

- **Teorija hijerarhije potreba** – razvio ju je Abraham Maslow, a imala je najveći utjecaj na istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Sastoji se od pet kategorija koje su svrstane u egzistencijalne potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe pripadanja, potrebe poštovanja i statusa te potrebe samoaktualizacije.
- **Teorija trostupanske hijerarhije** – razrađuje ju Alderfer, a teoriju čine kategorije najvažnijih potreba u okviru egzistencijalnih potreba, potreba

povezanosti te potreba rasta i razvoja. Ova teorija upozorava da želje i ponašanje zaposlenih za stalnim inzistiranjem na materijalnim čimbenicima mogu izazvati frustracije i nemogućnost zadovoljavanja potreba rasta i razvoja.

- **Teorija motivacije postignuća** - poznata je po dvojici autora McClellandu i Atkinsonu, a u usporedbi s drugim teorijama, u ovoj teoriji pristup je usmjeren prvenstveno motivaciji za rad, radno ponašanje se označava pojedinačnim motivom koji se smatra temeljnim, motivacija je napravljena i promatrana kao određena struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na radnu orijentaciju ljudi, a pristup je usmjeren na uspješnu provedbu aktivnosti i rješavanja problema
- **Dvofaktorska teorija motivacije** - ova Herzbergova teorija označena je kao motivacijsko – higijenska potreba, a usredotočena je na klasifikaciju faktora za rad. Najpopularnija je uz Maslowljevju teoriju, a ima utjecaj na poimanje organizacije i ponašanja ljudi unutar nje s bitnim usmjerenjima na praksu i organizacijska rješenja posla.
- **Teorija motivacije uloga** – razvija ju John Miner sa specifičnim pristupom motivaciji koji je temeljen na potrebama i pretpostavkama posebne motivacijske strukture različitih uloga. On razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga pa tako definira managersku, profesionalnu i poduzetničku motivaciju. Teorija ima posebnu ulogu u prikazivanju važnosti motivacije za razvoj karijere i uspješnosti te isticanje posebne strukture motiva. (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 559-560)

5.3. Teorija motivacije postignuća

Motivacija postignuća predstavlja odnos između osobe i okoline. Začetnici istraživanja motivacije postignuća su McClelland, Atkinson, Clark i Lowell. Pojam motivacije postignuća nema isto značenje kao marljivost, volja za rad, ustrajnost i slično jer nisu svi naponi za ostvarenje nečeg zasnovani na motivu za postignućem. Postignuće ima nekoliko ciljeva, a teži mu se iz različitih razloga:

- Primanje veće plaće,
- Lagodniji život,
- Veća pozicija radi postizanja većeg utjecaja na poslu.

Ponašanje je motivirano i orijentirano postignuću te vlastitom vrednovanju svoje učinkovitosti i suočavanja sa standardima za ono što je dobro. Poticaj za postignuće cilja je ponos da se obavi nešto zahtjevno te zadovoljstvo koje na kraju proizlazi iz vlastite učinkovitosti. (Rheinberg, F., 2004., str. 53-55)

5.4. Načini motivacije

Na popisu ljudskih potreba na prvom mjestu nalazi se želja za osjećajem vrijednosti, a da bi se pojedinci u radnim organizacijama i poslovnim atmosferama osjećali vrijednima, potrebno ih je motivirati na nekoliko načina:

- **Jasna očekivanja** – pojedinci su motivirani onda kada znaju što trebaju napraviti kako bi bili uspješni, ali nitko se ne usuđuje niti želi prihvatiti posao koji nije definiran. Motivacija raste unutar aktivnosti u kojima su postavljena jasna očekivanja, odgovornosti i razumljivi rezultati, a postavljeni zadaci se najbolje obavljaju ako pojedinac ima određenu kontrolu nad njima,
- **Priznanje** – ljudi žele priznanja kako bi bili primijećeni te kako bi postigli osobna dostignuća i poštovanje za ono čemu su doprinijeli. Pojedinci su motivirani kada nešto ostvare, još više kada netko to primijeti i vrednuje, a time daju smisao sebi samome,
- **Pozitivno nezadovoljstvo** – kada su pojedinci nezadovoljni oni su zapravo motivirani jer traže potrebu za promjenom, a njihovo nezadovoljstvo može predstavljati nadahnuće za promjenu ili kritiku. Rješenje je vidljivo i usmjereno težnji za učinkovitom promjenom,
- **Značajni doprinosi** – pojedinci žele biti u nekoj grupi ili težiti cilju koji ima trajni utjecaj kako bi vidjeli da njihov trud nije uzaludan, već predstavlja pozitivni doprinos. Pojedinci moraju vidjeti vrijednost u onome što rade, a motivacija ne zbog same aktivnosti, već zbog želje da se postigne cilj, glavni je pokretač,

- **Sudjelovanje u ostvarenju cilja** – pojedinci podržavaju ono što ostvaruju, a motivacija se javlja kroz sudjelovanje u procesu gdje se ostvaruju ciljevi. Sudjelovanje u ostvarenju cilja, gdje pojedinci imaju osjećaj važnosti, izgrađuje zajedništvo te podiže moral,
 - **Motivacija umjesto manipulacije** – manipulacija u bilo kojoj mjeri ruši povjerenje u odnosu gdje pojedinci ne vole biti prevareni ili iskorišteni. Ako se odnosi stvaraju poštenjem, otvorenošću, potvrđivanjem i pohvalama, time se stvara osjećaj motiviranosti i odanosti,
 - **Izbjegavanje neosjetljivosti** – u svakoj organizaciji ljudi su prioritet i najveće bogatstvo pa je potrebno vremena da ih se upozna i brine o njima. Potreban je razgovor i vještine koje razvijaju iskreno slušanje kako bi se iskazala osjećajnost prema pojedincima,
 - **Uvažavanje** – kod razgovora je potreban oprez i osjetljivost jer njegovo prekidanje i javna kritika mogu povrijediti pojedinca. Omalovažavanje uništava samopoštovanje, a prilikom davanja negativnih komentara uvijek je kasnije potrebno dati pozitivne komentare kako bi se postigla ravnoteža,
 - **Osobni razvoj** – rast i razvoj motivira i potiče na napredak. Pojedincima je potrebno pružiti priliku da probaju nove stvari te postignu nova znanja i vještine kako se ne bi osjećali ugroženima, već kako bi osjetili podršku za postizanje uspjeha.
- (WomeninAdria: <http://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/> , pristupljeno: 13. Prosinca, 2017.)

Tablica 4: Rangovi motivacijskih činitelja

RANG	MOTIVACIJSKI ČINITELJ	PROSJEK U (%)
1	Plaća	84,7
2	Dobri rukovoditelji	82,3
3	Međuljudski odnosi	79,2
4	Stalnost i sigurnost posla	76,2
5	Odgovornost	74,7
6	Prihvatanje kolega	69,7
7	Uvjeti rada	68,9
8	Potvrđivanje sposobnosti	66,2
9	Zanimljivost posla	64,9
10	Sudjelovanje u dobiti	64,9
11	Status poduzeća	62,7
12	Napredovanje	60,2
13	Obrazovanje uz rad	48,4

Izvor: (S. Marušić. Upravljanje ljudskim potencijalima, 2001., str 258)

6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U JUNP PLITVIČKA JEZERA

Interes u okviru globalnog turističkog tržišta raste za posjete područjima bogatima atraktivnom kulturno povijesnom baštinom i prirodnim resursima, čime Nacionalni park Plitvička jezera raspolaže u značajnoj mjeri.

Nacionalni park Plitvička jezera najposjećenije je i turistički najjače vrednovano zaštićeno područje u Hrvatskoj i zbog toga zahtijeva stalni razvoj. Razlozi tomu počivaju u širokom rasponu privlačnih faktora za posjetitelje, vezanih uz sam temeljni fenomen Parka i ostale karakteristike te sekundarno, uz kulturne povijesne spomenike kojima prostor Parka raspolaže.

Nacionalni park Plitvička jezera godinama bilježi rast broja posjetitelja te zahtijeva veliku i predanu angažiranost zaposlenika tijekom sezone kako bi svi posjetitelji bili zadovoljni. Ljudi, odnosno zaposlenici se danas smatraju jednim od najvrjednijih resursa organizacije. Stoga, upravljanje ljudskim potencijalima u Parku predstavlja prioritet u organizaciji, jer bez zaposlenika Park ne bi mogao funkcionirati i ostvarivati svake godine uspjehe u turističkoj sezoni te zahtijeva maksimalno zalaganje menadžmenta.

6.1. Općenito o poduzeću

Kao područje naročite ljepote, Plitvička jezera su 08.travnja 1949.godine proglašena Nacionalnim parkom, premda je akademik dr. Ivo Pevalek, proučavajući fenomen sedrenja, upozoravao na važnost njihove zaštite još od 1926.godine.

Plitvička jezera su najpoznatiji, najstariji i najveći Nacionalni park u Hrvatskoj te su uvrštena u UNESCO-v Popis svjetske kulture i prirodne baštine 1979.godine. Park je smješten u unutrašnjosti gorske Hrvatske između obronaka masiva Male Kapele na jugozapadu i Ličke Plješivice na sjeverozapadu. Površina Parka iznosi 29.685,15 ha i većim dijelom pripada Ličko-senjskoj županiji (90%) manjim dijelom Karlovačkoj županiji (10%).

Javna ustanova Plitvička jezera je samostalni gospodarski organizam primarno odgovoran za upravljanje prostorom Nacionalnog parka i svim njegovim sadržajima uvažavajući suvremene principe upravljanja zaštićenim područjima te za osiguranje kvalitetnog cjelovitog turističkog doživljaja svim posjetiteljima Nacionalnog parka.

Nacionalnim parkovima i parkovima prirode upravljaju Javne ustanove koje osniva Vlada Republike Hrvatske. Djelokrug zaštite prirode i sve aktivnosti vezane za upravljanje zaštićenim područjima bili su u nadležnosti Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja do početka 2004.godine. Primjenom ustrojstva državne uprave u siječnju 2004.godine poslovi vezani za zaštitu prirode preneseni su u nadležnost Ministarstva kulture, da bi 2012.godine promjenom ustrojstva države bili prebačeni opet u Ministarstvo zaštite okoliša i prirode. (Javno – dostupni podaci: <https://np-plitvicka-jezera.hr/> , (30.01.2018.)

Temeljna djelatnost Ustanove je zaštita, održavanje i promicanje nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguravanja neometanog odvijanja prirodnih resursa i održivog korištenja prirodnih dobara, nadziranje provođenja uvjeta i mjera zaštite prirode na području kojim upravljaju te sudjelovanje u prikupljanju podataka u svrhu praćenja stanja očuvanosti prirode.

Obavljaju se i sljedeće djelatnosti:

- prihvata, informiranje, vođenje i prijevoz posjetiteljima vlastitim prijevoznim sredstvima (panoramski vlak i električni brodovi),
- ugostiteljske – turističke djelatnosti,
- mjenjački poslovi u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju,
- proizvodnja, prerada i priprema mesa, mlijeka, kruha i peciva,
- trgovina na malo suvenirima, rukotvorinama, religijskim predmetima i prehrambenim i neprehrambenim proizvodima sukladno posebnim propisima,
- trgovina na veliko i malo u okviru svoje djelatnosti,
- prijevoz robe i osoblja za vlastite potrebe unutar nacionalnog parka,
- poticanje izrade proizvoda autohtone kulture (etnološko blago), sakupljanje arheološkog ili kulturnog blaga i sl.,
- izdavačka djelatnost,
- djelatnost upravljanja i gospodarskog korištenja žičare,

- upravljanje zgradama (Javno – dostupni podaci: <https://np-plitvicka-jezera.hr/> , (30.01.2018.).

Tijela Javne ustanove čine upravno vijeće, ravnatelj i stručni voditelj. Upravno vijeće donosi razvojne odluke, poslovanje Ustanove organizira i vodi ravnatelj kojeg imenuje ministar za razdoblje od četiri godine. Stručni rad Ustanove vodi stručni voditelj. (Javno – dostupni podaci: <https://np-plitvicka-jezera.hr/> , (30.01.2018.).

Sredstva za rad Ustanove i obavljanje njene djelatnosti osiguravaju se iz:

- državnog proračuna,
- prihoda od korištenja Nacionalnog parka,
- prihoda od naknada,
- drugih izvora utvrđenih Zakonom o zaštiti prirode i posebnim propisima.

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera posjeduje 23 objekta koji uključuju:

- znanstveno stručni centar „dr.Ivo Pevalek“ – sjedište Ustanove,
- upravna zgrada,
- hoteli (četiri hotela: Jezero, Plitvice, Bellevue i Grabovac),
- autokampovi (Korana i Borje),
- restorani, bistroe,
- dom mladih,
- trgovine,
- zgrada tehnike,
- skijaški centar,
- radionica stolarije,
- radionica panoramskih vlakova. (Javno – dostupni podaci: <https://np-plitvicka-jezera.hr/> , (30.01.2018.).

6.2. Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća

Javna Ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je gospodarska cjelina koja je tržišno prepoznatljiva, pravno registrirana i organizacijski strukturirana da može obavljati djelatnosti radi kojeg je osnovana. Formiranjem organizacijske strukture zaposlenici svojom individualnom i timskom djelatnošću stvaraju poticajno i ugodno okruženje.

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa svih sudionika kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog poslovanja. Označava sustav veza i odnosa u organizaciji, a oblikuje se prema strategiji tvrtke i sustavu upravljanja i rukovođenja. Pri oblikovanju organizacije treba uzeti u obzir određene unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na sam izbor organizacijske strukture. Unutarnje ustrojstvo i djelatnost Ustanove određeno je statutom i Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu načina rada.

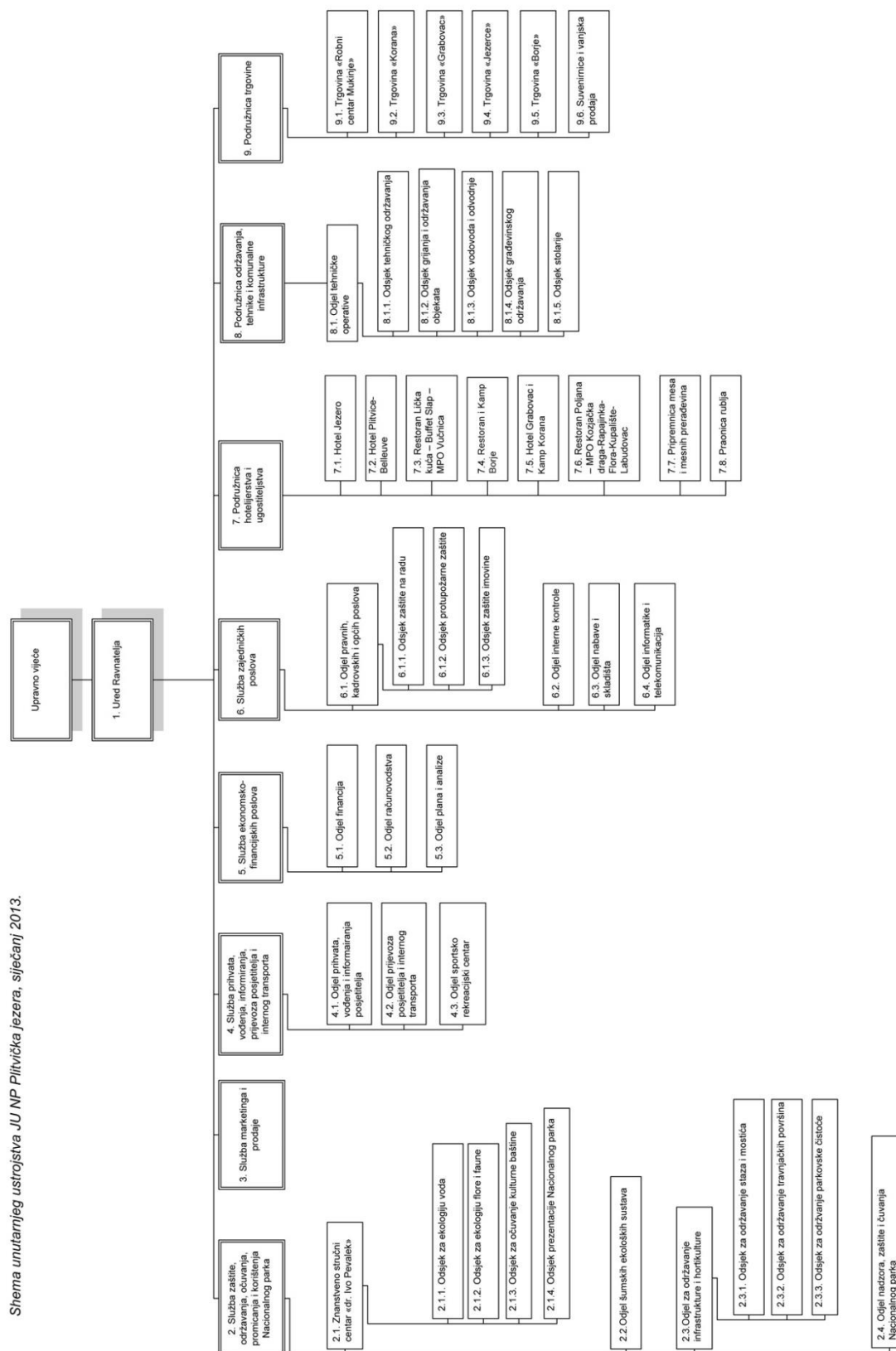
Radi osiguranja skladnog, stručnog i sustavnog obavljanja djelatnosti Ustanove u upravljanju Nacionalnim parkom Plitvička jezera, Ustanova je podijeljena na pet službi i tri podružnice kojima upravlja Ured ravnatelja.

Unutarnje ustrojstvene jedinice Ustanove su:

- Ured ravnatelja,
- Služba zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Nacionalnog parka,
- Služba marketinga i prodaje,
- Služba prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog transporta,
- Služba ekonomsko finansijskih poslova,
- Služba zajedničkih poslova,
- Podružnica hotelijerstva i ugostiteljstva,
- Podružnica održavanja tehnike i komunalne infrastrukture,
- Podružnica trgovine (Javno – dostupni podaci: <https://np-plitvicka-jezera.hr/> , (30.01.2018.)

Organizacijska struktura dio je svake organizacije. Vrlo je važno za poduzeće da izabere optimalnu organizacijsku strukturu koja se prikazuje putem organizacijske sheme.

Shema 1: Organizacijska struktura Javne Ustanove Nacionalni Park Plitvička Jezera



Izvor: (Javno – dostupni podaci: <https://np-plitvicka-jezera.hr/> , (30.01.2018.))

Organizacijska jedinica je dio organizacijske strukture poduzeća. Najniža organizacijska jedinica u poduzeću je radno mjesto ili skup poslova. Više takvih skupina čine organizacijsku jedinicu više razine kao što su primjerice: nabava, prodaja, proizvodnja, marketing, financije, informacijska djelatnost i djelatnost vezana za ljudski kapital.

Tablica 5: Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja djelatnika

REDNI BROJ	STUPANJ OBRAZOVANJA	BROJ ZAPOSLENIH
1.	VSS VIII	1 djelatnik
2.	VSS VII/2	1 djelatnik
3.	VSS VII/1	45 djelatnika
4.	VŠS VI/1	30 djelatnika
5.	VKV	53 djelatnika
6.	SSS	404 djelatnika
7.	KV	13 djelatnika
8.	NSS	0 djelatnika
9.	PKV	9 djelatnika
10.	NKV	114 djelatnika
UKUPNO		670 djelatnika

Izvor: Izradio student prema podacima dobivenih iz JUNP Plitvička Jezera

Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja zaposlenika prikazuje da većina djelatnika u Parku, odnosno više od polovice (404 djelatnika) ima završenu srednju stručnu spremu te čak 114 djelatnika koji su nekvalificirani. U zadnjih nekoliko godina povećao se broj zaposlenih sa završenom višom i visokom stručnom spremom. Skraćenica VSS VIII predstavlja obrazovanja doktora znanosti i najčešće je tražena stručna sprema za radno mjesto ravnatelja Parka ili stručnog voditelja Parka.

Tablica 6: Struktura zaposlenih prema radnom stažu djelatnika

UKUPNI RADNI STAŽ	BROJ ZAPOSLENIKA
1 – 10 godina radnog staža	51
10-20 godina radnog staža	221
20-30 godina radnog staža	195
30-40 godina radnog staža	170
40-46 godina radnog staža	33
UKUPNO	670

Izvor: izradio student prema podacima dobivenih iz JUNP Plitvička Jezera

Prema tablici 6. može se uočiti koliki je radni vijek zaposlenika u Parku odnosno radni staž te se može uočiti da se zaposlenici dugo zadržavaju u Parku te većina dočeka mirovinu. Među onima koji su napustili poduzeće najčešći razlog je bio odlazak u mirovinu, invalidska (prijevremena) mirovina ili smrt, to jest razlozi na koje menadžment poduzeća i upravljanje kadrovima nema utjecaja. Prema podacima dobivenih iz Parka od 01.01.2012 do 31.12.2017. bilo je 58 odlazaka u mirovinu, a broj preminulih bio je 6.

6.3. Procesi upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću

U svakom poslovnom sustavu postoji mreža procesa upravljanja ljudskim potencijalima koja može biti jednostavna i vrlo složena, što ovisi o veličini i ustroju poslovnog sustava. Ti isti procesi postoje i u Javnoj ustanovi nacionalni park Plitvička jezera. Kao što je ranije spomenuto, procesi koji predstavljaju organizaciju i upravljanje ljudskim potencijalima su: menadžerska vizija, strategija i politika, planiranje razvoja ljudskih potencijala, probavljanje i odabir kadrova, zaključivanje ugovora o radu, uvođenje

zaposlenika u posao, motivacija kadrova, inoviranje znanja i sustav vrednovanja te razvoj osobne karijere i promocija kadrova.

6.3.1. Pribavljanje i odabir kadrova

Proces odabira kadrova smatra se ključnim za uspjeh poduzeća. Za budućnost poduzeća ništa nije važnije od sposobnosti odabiranja pravih suradnika pomoću kojih će se ostvarivati budućnost. Proces pribavljanja kadrova u Parku započinje tako da voditelj odjela u dogovoru sa rukovoditeljem Službe obavijesti Odjel zajedničkih poslova odnosno kadrovsku službu Parka, da postoji radno mjesto koje treba popuniti.

Na temelju toga zajednički sa pravnim odjelom utvrđuju uvjete za taj posao, kvalifikacije te prema analitičkoj procjeni određene karakteristike ili specifikacije. Nakon utvrđivanja zahtjeva kreće se u akciju pribavljanja kadrova na način da se najprije potraži baza već zaposlenih u poduzeću, koji su potencijalni kandidati za premještanje na novo radno mjesto. Kod sezonskog zapošljavanja prednost imaju tzv. stalni sezonci koji već dugi niz godina (sezona) rade na određenom radnom mjestu te su svoju kvalitetu već dokazali.

Vanjskim izvorima pribavljanja kandidata se poseže najčešće u slučajevima kada je potrebno popuniti mjesto početnika i za specijalizirana radna mjesta za kojeg ponekad nema niti jednog unutarnjeg kandidata. Vanjskim kandidatima Park se obraća putem javnog natječaja objavljenog u Narodnim novinama, putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te na web stranicama Ustanove.

Shema 2: Primjer javnog natječaja u JUNP Plitvička Jezera:

NATJEČAJ

za prijam u radni odnos službenika (m/ž) na određeno vrijeme (radi zamjene zbog odsutnosti postojećeg zaposlenika) za sljedeće radno mjesto:

I SLUŽBA ZAJEDNIČKIH POSLOVA

I.I. ODJEL NABAVE I SKLADIŠTA

I.I.1. Referent javne nabave (m/ž) – 1 izvršitelj s probnim radom 6 mjeseci

Uvjeti za rad:

- VSS-VII/I stupanj stručne spreme ekonomskog ili pravnog smjera
- najmanje jedna godina radnog iskustva
- položen stručni ispit iz područja javne nabave
- poznavanje rada na računalu

Uz prijavu za natječaj na radno mjesto kandidati trebaju priložiti:

- životopis (obvezno navesti broj telefona/mobitela)
- presliku diplome o završenoj visokoj stručnoj spremi
- presliku potvrde HZMO-a o radnom stažu

Izvor: (Nacionalni Park Plitvička Jezera: <https://np-plitvicka-jezera.hr/natjecaj-posao-neodredeno-voditelji-referent-prodaje/> (30.01.2018.)

Na temelju dobivenih informacija (iz molbi, životopisa, svjedodžbe i sl.) kandidati koji su dostavili pravovremenu, potpunu i urednu prijavu za radno mjesto te zadovoljavaju formalne uvjete za navedeno radno mjesto pozivaju se da pristupe na psihologijsko testiranje i intervju. Psihologijsko testiranje obuhvaća psihologijsku procjenu kandidata (test kognitivnih sposobnosti te većeg broja upitnika ličnosti) te traje 120 minuta, nakon čega slijedi stanka od 60 minuta. Nakon stanke kandidati pojedinačno pristupaju intervjuu koji obuhvaća razgovor sa povjerenstvom Ustanove. Za pojedina radna mjesta zahtjeva se i pismena i usmena provjera stranih jezika koju provode vanjski suradnici primjerice profesori sa fakulteta. Povjerenstvo Ustanove donosi odluku prema dobivenim rezultatima testova i intervjua, proslijeđuje odluku Ravnatelju i Upravnom vijeću Parka, te na temelju te odluke objavljuje se rezultat na web stranicama Parka sa informacijama o početku rada i sklapanju ugovora

6.3.2. Zaključivanje ugovora o radu

Ugovori o radu sklapaju se sa radnicima koji su prošli kroz sve selekcijske faze i prihvatili ponuđeno radno mjesto i organizacijske uvjete. Subjekti radnog odnosa su Javna Ustanova Nacionalni park Plitvička jezera koji nastupa kao poslodavac i zaposlenik koji se u zasnivanju radnog odnosa javlja kao posloprimac. Ugovori o radu mogu biti na određeno i neodređeno. Ugovori na određeno se sklapaju zbog povećanog opsega posla u turističkoj sezoni uz probni rad od mjesec dana. Raspored radnog vremena utvrđuje neposredno nadređeni rukovoditelj sukladno Zakonu o radu te potrebama posla. Radnik koji radi najmanje 6 sati dnevno ima svakog radnog dana pravo na odmor (stanku) u trajanju od 30 minuta koju koristi u skladu s rasporedom koji utvrdi Poslodavac, sukladno Kolektivnom ugovoru Ustanove.

Konkurentnost na tržištu NP Plitvička jezera ostvaruje i neprekidnim radom što nekad zahtjeva i prekovremeni rad zaposlenika. Taj prekovremeni rad je istima plaćen i u okviru je zakonom propisanih granica.

Plaću radnika čini osnovna plaća sukladno Zakonu o plaćama u javnim službama i dodaci na osnovnu plaću. Osnovnu plaću radnika Ustanove čini umnožak koeficijenta složenosti

poslova radnog mjesta na koje je radnik raspoređen i osnovice za izračun plaće, uvećan za 0,5% za svaku navršenu godinu radnog staža.

6.3.3. Uvođenje zaposlenika u posao

Uvođenje zaposlenika u posao uključuje upoznavanje s poslovima i zadacima, ali i sa organizacijskom kulturom. Postupak integracije zaposlenika u Parku započinje upoznavanjem voditelja odjela koji predstavlja poslovođu odnosno mentora za novog zaposlenika. Proces integracije započinje uvođenjem u socijalnu zajednicu zaposlenika. Cilj je pružiti potporu novom zaposleniku pri upoznavanju s poslovnim okruženjem i procesima u poduzeću. Voditelj upoznaje novog zaposlenika sa poviješću organizacije i pojašnjava njezine ciljeve i svrhu. Također, novi zaposlenik dobiva informacije o internim pravilima, organizacijskoj strukturi i korporativnoj etici. Posebna pažnja se posvećuje u objašnjenju osnovnih pravila koja vrijede u organizaciji, a vezana su uz pauze, hranu, radno vrijeme i drugo.

6.3.4. Motivacija kadrova

Stabilnost i uspješnost poslovanja Parka očituje se kroz socijalnu i ekonomsku sigurnost svojih zaposlenika, odnosno redovitom isplatom plaća.

Mnogim zaposlenicima je bitna karijera odnosno poslovni napredak. Park potiče karijerni razvoj zaposlenika kroz održavanje raznih seminara, kongresa, sajmovi i sastanaka kako bi se zaposlenicima pružila mogućnost napredovanja unutar poduzeća. Park zaposlenike motivira pružajući im:

- novčane nagrade za uspješnu turističku sezonu (stimulacija),
- organiziranje izleta na kraju sezone,
- novčane nagrade za djelatnike koji imaju djecu povodom blagdana Sv.Nikole,
- organiziranje i pokrivanje troškova osposobljavanja, obrazovanja i obuke zaposlenika,
- godišnji sistematski pregledi,

- brigu za zdravlje kroz organizirane sportske rekreacije (zaposlenicima je omogućena rekreacija po nižim cijenama u teretani, korištenje bazena, sauna, salona za ljepotu u Hotelu Jezero),
- u znak zahvalnosti na vjernosti, svojim zaposlenicima tokom godine dijeli poklon predmete s logotipom NP Plitvička jezera poput rokovnika, kalendara, privjeska za ključeve, upaljače, kemijske i sl.

Motivacija radnika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog radnog zadatka u cjelokupnom poslovanju poduzeća. Polazi se od činjenice, da ako je zaposlenik motiviran za rad i svojim radnim okruženjem, potrošači će isto biti zadovoljni a poduzeće će pozitivno poslovati.

7. ZAKLJUČAK

Da bi se razvijala i napredovala u današnjem konkurentskom okruženju, poduzeća se moraju nositi s brojnim izazovima pa tako i uspješnim organizacijom ljudskih potencijala. Riječ je o neopipljivoj imovini koju je teško uočiti i mjeriti. Ljudski kapital nije iskazan kao stanje u bilanci poduzeća, no on predstavlja temelju važnost za stvaranje dugoročne vrijednosti poduzeća i njegov opstanak. Važnost ljudi i ljudskih potencijala posebno je važna funkcija menadžmenta jer se tiče najvažnijeg i jedinog živog elementa svake organizacije a to je čovjek.

Ljudski resursi zauzimaju izrazito važno mjesto u poslovanju poduzeća, prvenstveno zato što su ljudski resursi ključan faktor u ostvarivanju dobiti i konkurentske prednosti poduzeća koji djeluju svojim sposobnostima, znanjima, vještinama i kreativnošću.

Javna Ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je najrazvijeniji i najuspješniji nacionalni park u Hrvatskoj, koji svake godine bilježi zavidne brojke posjetitelja te zapošljava nekoliko stotina radnika odnosno u sezoni ta brojka prelazi i tisuću radnika. Park uspješno odabire kadrove za određena radna mjesta, omogućuje im razvoj, socijalnu i zdravstvenu sigurnost te motivacijom i vrednovanjem osigurava stvaranje dobre organizacijske klime i uvjeta u kojima zaposlenici mogu ostvarivati vlastite potrebe i želje putem izvršavanja radnih zadataka, a neposredno time pružiti i maksimalan doprinos uspješnosti poduzeća.

Pristup obrazovanju, odabiru i vođenju ljudskih potencijala od temeljne je važnosti za dugoročne vrijednosti poduzeća, i na kraju, njegovog samog opstanka. Park svakodnevno kroz svoje poslovanje uspješno primjenjuje svoju strategiju poslovanja kroz dobro postavljenu organizaciju poduzeća te ga zato čini jednim od najuspješnijih nacionalnih parkova u Hrvatskoj

STUDENT

JURE MATOVINA



8. LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Intergrafika TTŽ d.o.o., Zaprešić, 2011.
3. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
4. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
5. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
6. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.
7. Vujić, V.: Menedžment ljudskih potencijala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.

Internet:

1. Selekcija.hr: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/>, pristupljeno: 13. Prosinca, 2017.)
2. WomeninAdria: <http://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/> , pristupljeno: 13. Prosinca, 2017.)
3. Javno – dostupni podaci: <https://np-plitvicka-jezera.hr/> , (30.01.2018.)

9. POPIS ILUSTRACIJA

POPIS TABLICA

Tablica 1: Osobine vrhovnih menadžera devedesetih i u budućnosti.....	4
Tablica 2: Faktori koji utječu na planiranje.....	10
Tablica 3: Stupanj neizvjesnosti i vremensko razdoblje planiranja.....	14
Tablica 4: Rangovi motivacijskih činitelja.....	25
Tablica 5: Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja djelatnika.....	31
Tablica 6: Struktura zaposlenih prema radnom stažu djelatnika.....	32

POPIS SHEMA

Schema 1: Organizacijska struktura Javne Ustanove Nacionalni Park Plitvička Jezera....	30
Schema 2: Primjer javnog natječaja u JUNP Plitvička Jezera.....	34