MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU VALAMAR D. D.

Islamović, Suada

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:121440

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Suada Islamović

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU VALAMAR D. D.

(završni rad)

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
Poslovni odjel
Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU VALAMAR D. D.

(završni rad)

MENTOR

mr. sc. Anita Stilin, viši predavač

STUDENT

Suada Islamović

MBS: 2423000061/15

Rijeka, srpanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 27. ožujka 2018.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici SUADI ISLAMOVIĆ **MBS:** 2423000061/15

Studentici preddiplomskog stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU VALAMAR D. D.

Sadržaj zadatka: *Rad će se sastojati od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu radu pojasniti pojam menadžmenta ljudskih potencijala te njegove najvažnije zadatke. U praktičnom dijelu rada potrebno je dati opći prikaz poduzeća te opisati planiranje, pribavljanje i selekciju ljudskih potencijala, motiviranje te obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala u poduzeću. Povezati teorijska i praktična saznanja u sustavnu cjelinu te dati prijedlog za unaprjeđenje menadžmenta ljudskih potencijala. Najvažnija saznanja iznijeti u zaključku.*

Preporuka:

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 27. ožujka 2018.

Mentorica:

Mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Pročelnik odjela:

Mr. sc. Marino Golob, v. pred.

Zadatak primila dana: 27. ožujka 2018.

Suada Islamović

Dostavlja se:
- **mentorici**
- **pristupnici**
- **pročelniku**

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom ***Menadžment ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d.*** izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice mr. sc. Anite Stilin, višeg predavača.

Suada Islamović

(potpis studenta)

SAŽETAK

Ljudi, ljudski potencijali i menadžment ljudskih potencijala općenito, neminovno su primarni faktori u svakom poduzeću, ali i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala, koji je u potpunosti orijentiran na ljudske potencijale i upravljanje istima, ima neminovno važnu ulogu u rješavanju problematike istih i u kreiranju rješenja za te probleme. U današnjem vremenu, veliki broj poduzeća koristi brojne aktivnosti i programe upravljanja ljudskim potencijalima, a sve u vidu održavanja konkurentnosti i ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća. Valamar d. d. najveće je turističko poduzeće u Republici Hrvatskoj. Svojom kvalitetom, kontinuiranim ulaganjima u objekte i ponudu te neprestanim usavršavanjem i razvojem kadrova Valamar d. d. je sinonim za kvalitetu, pouzdanost i stabilnost, ne samo unutar turističkog sektora, nego i ukupnog poslovnog okruženja. Valamar d. d. prepoznatljiv je i po svojoj politici upravljanja ljudskim potencijalima koju godinama aktivno provodi. Rezultat uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima iz godine u godinu se pozitivno odražava na poslovne rezultate koji su iz godine u godinu sve bolji.

Ključne riječi: pribavljanje, motiviranje, obrazovanje, menadžer, ljudski potencijali

SADRŽAJ

1. UVOD....1
2. VAŽNOST MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA....3
2.1. Definicija i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala....3
2.2. Aktivnosti i zadatci menadžmenta ljudskih potencijala....5
2.3. Značaj menadžmenta ljudskih potencijala....7
3. PODUZEĆE VALAMAR D. D. 9
3.1. Općenito o poduzeću Valamar d. d. 9
3.2. Organizacijska struktura poduzeća Valamar d. d. 10
3.3. Struktura zaposlenika u poduzeću Valamar d. d. 15
4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U VALAMAR D. D.....18
4.1. Planiranje ljudskih potencijala....18
4.2. Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala 20
4.3. Motiviranje i nagrađivanje....25
4.4. Obrazovanje i razvoj....28
5. PERSPEKTIVE DALJNJEG RAZVOJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U VALAMAR D. D. 32
6. ZAKLJUČAK....35
POPIS LITERATURE....37
POPIS SHEMA 39
POPIS GRAFIKONA....40
POPIS SLIKA 41
POPIS TABLICA....42

1. UVOD

Menadžment ljudskih potencijala nije novina u suvremenom poslovanju poduzeća bez obzira na njegovu veličinu. Danas je poslovanje bilo kojeg poduzeća nemoguće zamisliti bez ljudskog faktora o kojem u velikoj mjeri ovisi ostvarenje strateških ciljeva poduzeća i održavanje konkurentnosti na tržištu. Današnja poduzeća u svojoj organizacijskoj strukturi imaju i odjel ljudskih potencijala koji se brine o pribavljanju ljudskog kadra u poduzeće, praćenju njihovog napretka, edukacije i nagrađivanja. Menadžment ljudskih potencijala je u potpunosti orijentiran na ljudskih faktor unutar poduzeća, njihova postignuća, znanja i sposobnosti upravo zato jer su ljudi izvor konkurentnosti i svako ulaganje u njihov napredak i otkrivanje novih vještina donosi dugoročnu dobit za poduzeće.

Sukladno problematici istraživanja, određen je problem istraživanja: iako je u posljednje vrijeme veliki naglasak na ljudima i ljudskim potencijalima kao ključnom čimbeniku svakog poduzeća današnjice, još uvijek se nedovoljno pozornosti posvećuje menadžmentu ljudskih potencijala.

Nepoznavanje menadžmenta ljudskih potencijala nameće predmet istraživanja. Iz navedene problematike može se postaviti predmet istraživanja: istražiti i analizirati menadžment ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d.

Svrha istraživanja podrazumijeva istražiti specifičnosti menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d.

Cilj istraživanja je utvrditi važnost menadžmenta ljudskih potencijala za poduzeće, prezentirati poduzeće Valamar d. d., uočiti ulogu i upravljanje menadžmentom ljudskih potencijala unutar istog te predložiti perspektive daljnjeg razvoja menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d.

Rezultati istraživanja u ovom završnom radu prezentirani su u šest tematski međusobno povezana dijela koji zajedno obrađuju temu **Menadžment ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d.**

U prvom dijelu, **Uvodu**, obrazloženi su problem i predmet istraživanja, prezentirana je svrha i ciljevi istraživanja te obrazložena struktura rada.

Drugo poglavlje ima naziv **Važnost menadžmenta ljudskih potencijala**, a obuhvaća definiciju i ciljeve menadžmenta ljudskih potencijala, aktivnosti i zadatke menadžmenta ljudskih potencijala te značaj menadžmenta ljudskih potencijala.

Poduzeće Valamar d. d. naslov je trećeg dijela, a pojašnjava se organizacijska struktura poduzeća Valamar d. d., struktura zaposlenika te uloga kadrova u Valamar d. d.

U četvrtom dijelu naslovljenom **Upravljanje ljudskim potencijalima u Valamar d. d.** objašnjava se planiranje ljudskih potencijala, pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala, motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i razvoj.

Perspektive daljnjeg razvoja menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d. naslov je petog dijela rada.

U posljednjem šestom dijelu, **Zaključku**, dana je sinteza istraživanja i spoznaja do kojih se došlo u radu.

2. VAŽNOST MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Ljudi, ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i poduzeća. U znanstvenu literaturu taj pojam intenzivno ulazi i kreira se kao poseban predmet istraživanja u posljednjih dvadeset godina. Međutim, ljudi, njihovo radno i organizacijsko ponašanje, faktori koji ga određuju i usmjeravaju, desetljećima su predmet istraživanja. 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 18. stoljeća (Bahtijarević-Šiber, 1999., 3.). Danas, u vremenima velikih promjena i izazova, menadžment ljudskih potencijala je neminovno krucijalan čimbenik jer o njemu ovisi uspješnost poduzeća, ostvarenje njegovih ciljeva te opstanak na tržištu. Slijedom navedenog, u ovom će poglavlju biti više riječi o: **1) definiciji i ciljevima menadžmenta ljudskih potencijala, 2) aktivnostima i zadatcima menadžmenta ljudskih potencijala i 3) značaju menadžmenta ljudskih potencijala.**

2.1. Definicija i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Obzirom na veliku rasprostranjenost i široku upotrebu menadžmenta ljudskih potencijala, danas ne postoji jednoznačna definicija ovog pojma iako je ona objašnjena u mnogoj stručnoj literaturi.

Prema Dessleru (2015., 30.) menadžment ljudskih potencijala je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti. Jambrek (2008., 185.) ističe kako je menadžment ljudskih potencijala znanstvena disciplina koja se sastoji od poslova planiranja, pribavljanja i odabira zaposlenika uz ulaganje u njihov napredak. Pržulj (2002., 2.) ističe kako menadžment ljudskih potencijala svoje temelje ima u mnogim znanostima: ekonomiji, psihologiji, medicini, pravu te upravljanju i organizaciji.

Kako svaka funkcija unutar poduzeća ostvaruje svoje ciljeve, tako i menadžment ljudskih potencijala je orijentiran ka ostvarivanju ciljeva poslovanja. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala su prikazani na sljedećoj shemi.

Shema 1. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Autorica prema Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 21 – 23.

Iz prethodne sheme je vidljivo kako kvalitetan menadžment ljudskih potencijala zadovoljava poslovne i ekonomske, socijalne te ciljeve fleksibilnosti i promjena ljudskog kadra te utječe na njihov razvoj i napredovanje pri čemu iskorištava njihove kreativne potencijale i znanja u vidu zadovoljenja obostranih potreba (poduzeća i radnog kadra).

Upravljanje ljudskim potencijalima izvršava menadžer ljudskih potencijala koji treba posjedovati znanja kako bi omogućio jednake mogućnosti za sve zaposlenike i spriječio diskriminaciju, omogućio zdravlje i sigurnost radnika te efikasno radio na rješavanju pritužbi i pospješivanju radnih odnosa. Dužnosti menadžera ljudskih potencijala obuhvaćaju nadgledanje rada vlastitih zaposlenika, upravljanje ukupnom kadrovskom politikom poduzeća te pomaganje i savjetovanje rukovoditelja na glavnim poslovima u području upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžer ljudskih potencijala upravlja aktivnostima ljudi u svom odjelu, a ponekad i u drugim povezanim područjima. On, također, usklađuje aktivnosti zaposlenika te provjerava provode li linijski menadžeri politiku i procedure poduzeća iz područja ljudskih potencijala. Menadžer ljudskih potencijala također savjetuje predsjednika uprave kako bi mu pomogao da bolje razumije kadrovski aspekt strateških odluka (Dessler, 2015., 50.).

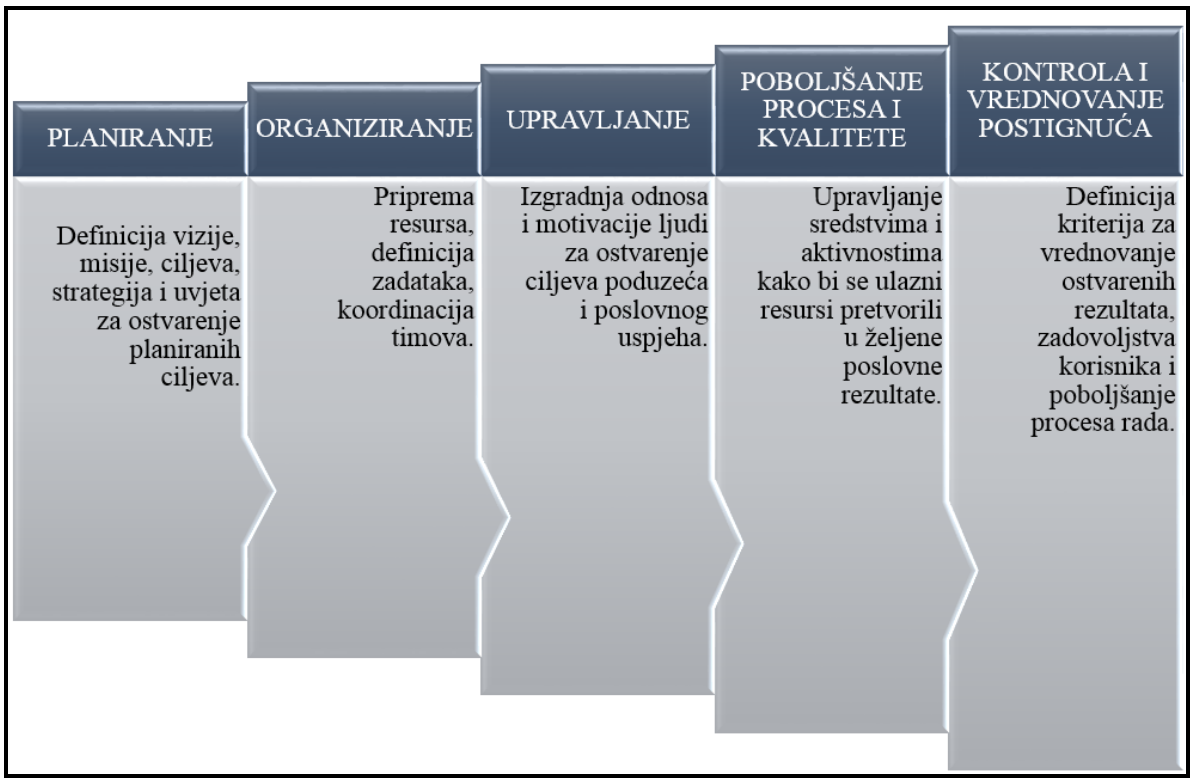
2.2. Aktivnosti i zadatci menadžmenta ljudskih potencijala

Kao što je prethodno rečeno, menadžment ljudskih potencijala označava novu koncepciju odnosa prema zaposlenicima i načinu upravljanja njihovim radom. Menadžeri svih razina odgovorni su za upravljanje ljudskim potencijalima, dok je odgovornost menadžera ljudskih potencijala osiguranje da se taj posao dobro i stručno obavlja.

U pogledu aktivnosti koje obavlja menadžment ljudskih potencijala, može se reći da su to sve aktivnosti koje počinju sa uočavanjem potrebe za radnim kadrom, preko pribavljanja i selekcije te do njihovog razvoja i nagrađivanja. Spomenute aktivnosti, o kojima će biti više riječi u četvrtom poglavlju rada jesu: planiranje ljudskih potencijala, pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala, motiviranje i nagrađivanje i obrazovanje i razvoj.

Uz aktivnosti, menadžment ljudskih potencijala ima i pet zadataka koje mora ispunjavati, a prikazani su sa objašnjenjem na sljedećoj shemi.

Shema 2. Zadatci menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Autorica prema Ćamilović, S., Vujić, V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2006., 3.

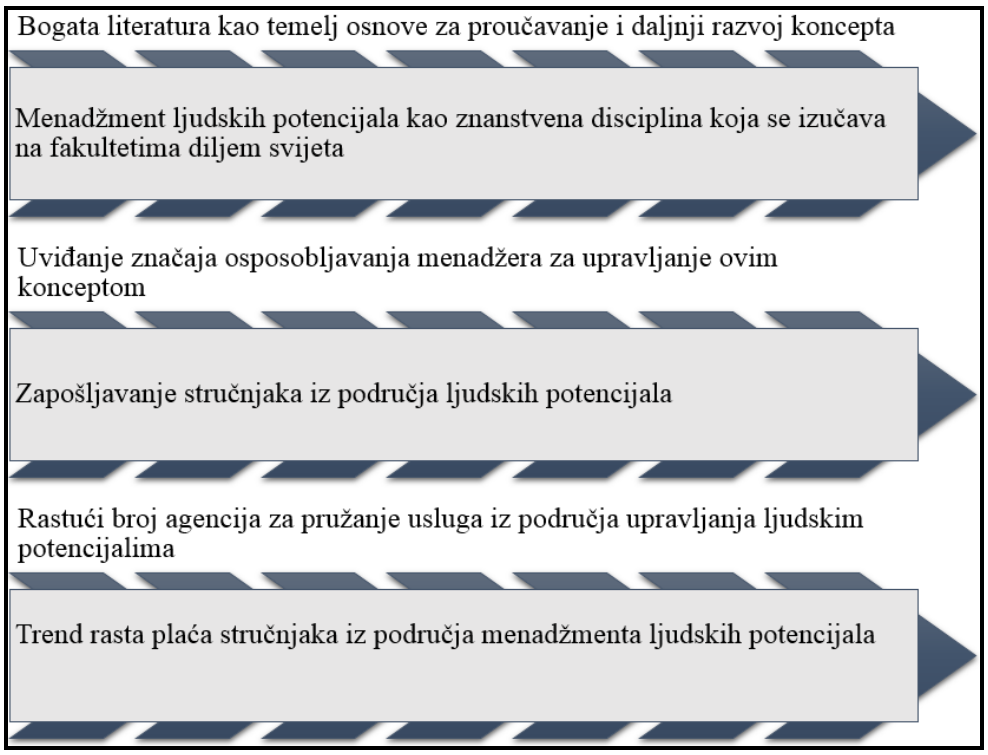
Kvalitetan menadžment ljudskih potencijala zahtijeva visoku i vrlo blisku suradnju između stručnjaka i odjela ljudskih potencijala i menadžera. Ta suradnja od prvih zahtijeva ne samo poznavanje ljudi, stručnih tehnika, metoda i postupaka, odnosno tehnologije menadžmenta ljudskih potencijala i općenito ljudskih aspekata poslovanja, nego i znanje ekonomskih, financijskih, tehnoloških, konkurentskih i drugih aspekata poslovanja te uspješno povezivanje aktivnosti i programa ljudskih potencijala s poslovnim potrebama i ciljevima. Od drugih pak zahtijeva sagledavanje i uvažavanje ljudske dimenzije poslovnih problema i važnosti specifičnih stručnih znanja i metoda u njihovu rješavanju (Bahtijarević-Šiber, 1999., 23.).

2.3. Značaj menadžmenta ljudskih potencijala

Ljudski potencijali su iznimno važan poslovni resurs, a njihovo upravljanje, ključna poslovna i razvojna djelatnost poduzeća. Međutim, zbog predmeta svoga rada, odnosno ljudi, ona se bitno razlikuje od ostalih poslovnih funkcija, kao što i ljudi čine vrlo kompleksan i specifičan resurs (Bahtijarević-Šiber, 1999., 24.). Visoka ovisnost kvalitetnog obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne uspješnosti poduzeća ovisi ponajprije i kvaliteti ljudi. Niti jedna druga poslovna funkcija nema tako sveobuhvatan i neposredan utjecaj na sve što se događa unutar poduzeća i svakom njegovom segmentu. Djelatnost upravljanja ljudskim potencijalima specifična je i po svojim dugoročnim efektima za razvoj i uspješnost poduzeća. Nju obilježavaju i dugoročna ulaganja u kreiranje i razvoj odgovarajuće strukture i kvalitete ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999., 24 – 26.). Djelatnost menadžmenta ljudskih potencijala ne može se ograničiti na jednu funkciju. Ona ne podnosi funkcijski pristup i specijaliste koji obavljaju specifičan posao. Izrazito funkcijski pristup toj djelatnosti u prošlosti doveo je do njezine formalizacije, jednodimenzionalnosti i zanemarivanja ključnih područja njezina djelovanja kao i specifičnosti predmeta kojim se bavi. S obzirom na to da je menadžment ljudskih potencijala aktualna i nepresušna tema u sferi upravljanja poduzećem, ne iznenađuje što o tome svjedoče brojni pokazatelji navedeni u sljedećoj shemi.

Sukladno shemi 3 može se još jednom potvrditi rastući značaj menadžmenta ljudskih potencijala unutar poduzeća. Bez kvalitetnog upravljanja ljudskim faktorom, nema ni rasta i opstanka poduzeća.

Shema 3. Aktualnost menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Autorica prema Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002., 18 – 19.

Ljudski kadar sa svojim znanjima, vještinama i ostalim sposobnostima kao i upravljanje ljudskim potencijalima, jedinstveni su za svako poduzeće te utječu na razvoj i kvalitetu ciljeva poduzeća sa neprestanim unapređenjem svih poslovnih aktivnosti u vidu stvaranja profita. Za upravljanje svakog poduzeća odgovoran je menadžer koji osim o poslovnom aspektu poslovanja, mora voditi brigu i o ljudskom faktoru. Prema Džuburu (2003., 45.) menadžeri unutar poduzeća imaju ulogu instruktora, a ne rukovodioca poduzeća kao što je to bio slučaj prethodnih godina, dok se ljudski faktor brine o podmirenju potreba kupaca poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala kao funkcija unutar poduzeća mora funkcionirati u skladu sa ostalim poslovnim funkcijama i djelatnostima poduzeća kako bi se ostvario timski rad te zajedničko rješavanje problema koje suvremeno poslovanje donosi sa sobom.

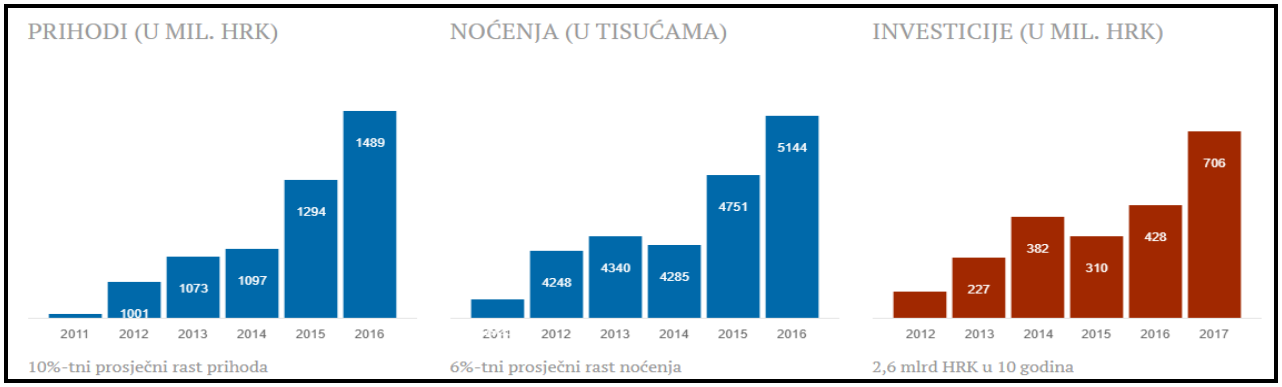
3. PODUZEĆE VALAMAR D. D.

Valamar d. d. najveća je turistička kompanija u Republici Hrvatskoj. Svojom kvalitetom, kontinuiranim ulaganjima u objekte i ponudu te stalnim usavršavanjem i razvojem kadrova izgrađen je prepoznatljivi brend koji je sinonim za kvalitetu, pouzdanost i stabilnost, ne samo unutar turističkog sektora, nego i ukupnog poslovnog okruženja.

3.1. Općenito o poduzeću Valamar d. d.

Preteča Valamar d. d., Riviera Poreč d. d., osnovana je 1953. godine kao ugostiteljsko poduzeće u čijem je sastavu bilo 198 kreveta i 32 zaposlena djelatnika. Danas, Valamar u svojem vlasništvu ima 30 hotela i ljetovališta na Jadranskoj obali, na potezu od Istre do Dubrovnika, ukupnog kapaciteta 43.000 kreveta u 16 tisuća smještajnih jedinica. U 2017. godini ostvareno je 6,2 milijuna noćenja što je 20 % više odnosu na 2016. godinu. U visokoj sezoni 2017. godine, Valamar d. d. je brojio 6.600 zaposlenika (https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/). Na sljedećem grafikonu prikazani su prihodi, noćenja i investicije poduzeća Valamar d. d. u razdoblju 2011. do 2018. godine.

Grafikon 1. Prihodi, noćenja i investicije poduzeća Valamar d. d. u razdoblju 2011. do 2017. godine



Izvor: Rezultati poslovanja 1. 1. 2017. - 30. 6. 2017., Valamar Riviera, https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ (4. 4. 2018.)

Poslovni model Valamar d. d. uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te upravljanje ostalim turističkim uslugama u destinacijama. Temeljna vizija Valamar d. d. je biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama s naglaskom na kvaliteti (Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., 16.).

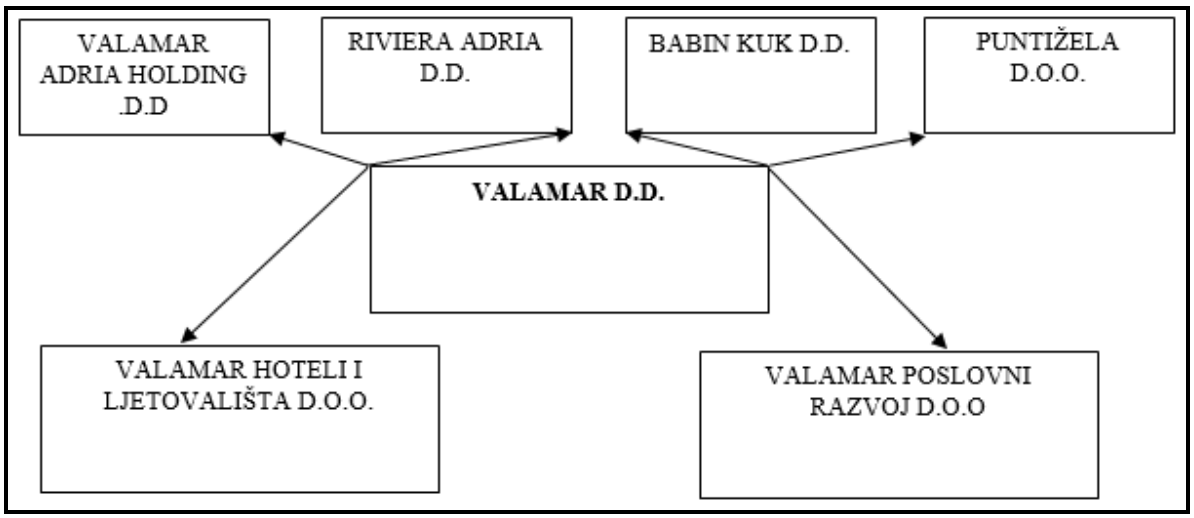
Izvrsnost poslovanja Valamar d. d. prepoznata je od strane mnogih čemu svjedoče i brojne nagrade i priznanja. Tako primjerice, Valamar d. d. je dvanaest godina za redom dobitnik certifikata Poslodavac Partner (http://www.regionalexpress.hr/site/more/valamar-riviera-dobitnik-certifikata-poslodavac-partner-12.godinu-zaredom). Valamar d. d. posluje prema najvišim standardima kvalitete usluge i smještaja što struka i gosti svakodnevno prepoznaju te priznanjima, nagrada i ocjenama koje objekte visoko smještaju na priznatim svjetskim portalima i organizacijama u industriji putovanja svrstavaju Valamar d. d. kao lidera hrvatskog turizma.

Sukladno navedenom, u nastavku će biti više riječi o: **1) općenito o poduzeću Valamar d. d., 2) organizacijskog strukturi Valamar d. d., 3) strukturi zaposlenika i 4) ulozi kadrova u Valamar d. d.**

3.2. Organizacijska struktura poduzeća Valamar d. d.

Valamar d. d. kakav je danas poznat, postupno je rastao i razvijao se više od 60 godina. Rast poduzeća se odvijao u nekoliko faza koje su bile obilježene političkim promjenama, razvojem turizma te neprestanim izmjenama strategije poslovanja kako bi se poslovanje prilagodilo onome svjetskih turističkih giganata. Valamar d. d. nastao je spajanjem uglednih hrvatskih tvrtki Zlatni otok d. d., Rabac d. d., Babin kuk d. d., Valamar Adria holding i Valamar grupa d. d (Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., 4.). Navedeno je prikazano na sljedećoj shemi.

Shema 4. Sastavnice poduzeća Valamar d. d.



Izvor: Autorica prema Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera, 2015., https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf (4. 4. 2018.)

Spajanjem sa spomenutim tvrtkama bio je odličan poslovni potez za Valamar zbog niza prednosti koje su uslijedile: liderstvo na hrvatskom turističkom tržištu, povećanje organizacije poslovanja uz visoku optimizaciju, velika investicijska ulaganja te iskorak na međunarodno tržište. Neminovno je naglasiti kako je tijekom spajanja politika bila zadržati sva postojeća radna mjesta kako bi ista unaprijedili. Provođenjem politike unapređenja na odjelu ljudskih resursa, svaki od zaposlenika je detaljno upoznat sa svojim radnim mjestom i novonastalim promjenama te su iznesene primjedbe i nedostaci na radna mjesta u vidu unapređenja istih.

Na shemi 5 je prikazana organizacijska struktura poduzeća Valamar d. d. Upravljačko tijelo Valamar d. d. sastoji se od nadzornog odbora s pripadajućim pododborima, glavne skupštine i predsjednikom uprave čija je odgovornost i upravljačka ovlast definirana hrvatskim zakonom, statutom, pravilnicima, procedurama i kolektivnim ugovorom poduzeća.

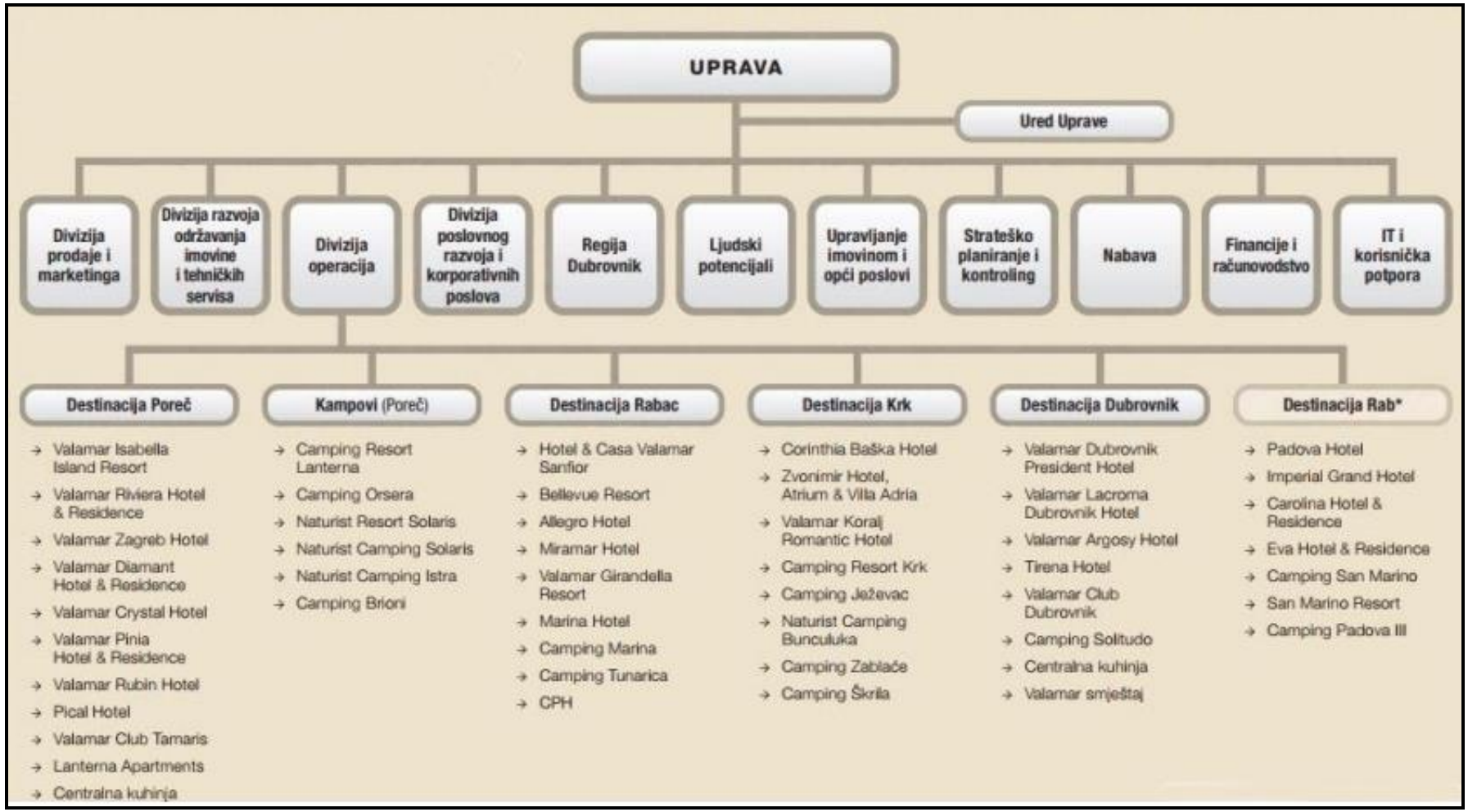
Nadzorni odbor Valamar d. d. sudjeluje u ključnim odlukama upravljanja sastoji se od predsjedništva nadzornog odbora, revizijskog i investicijskog odbora. Nadzorni odbor broji sedam članova pri čemu je jedan od članova predstavnik zaposlenika unutar poduzeća.

Uprava poduzeća Valamar d. d. sastoji se od dva člana: predsjednika i člana uprave. U pogledu člana odgovornosti, odgovornost se proteže na financije i računovodstvo, riznicu, IT i investicijski odjel, dok je predsjednik uprave odgovoran za sve ostale poslove: prodaju i marketing, ljudske resurse, portfelj nekretnina, PR, kontroling te pravne i opće poslove.

Korporativne poslovne funkcije odnose se na prodaju i marketing, razvoj poslovanja i imovine te operativno poslovanje. Viši menadžment usko surađuje s Upravom i obavlja zadane korporativne funkcije putem poslovnih odbora koji su usredotočeni na one strateške aktivnosti tvrtke koje nalažu visoku razinu unakrsnog funkcionalnog upravljanja: CAPEX (temeljni investicijski projekti), Projektni odbor (vođenje organizacija upravljanja projektima), Odbor za poslovnu strategiju i kvalitetu (upravljanje kvalitetom i lojalnost gostiju) i Odbor za nabavu (https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/).

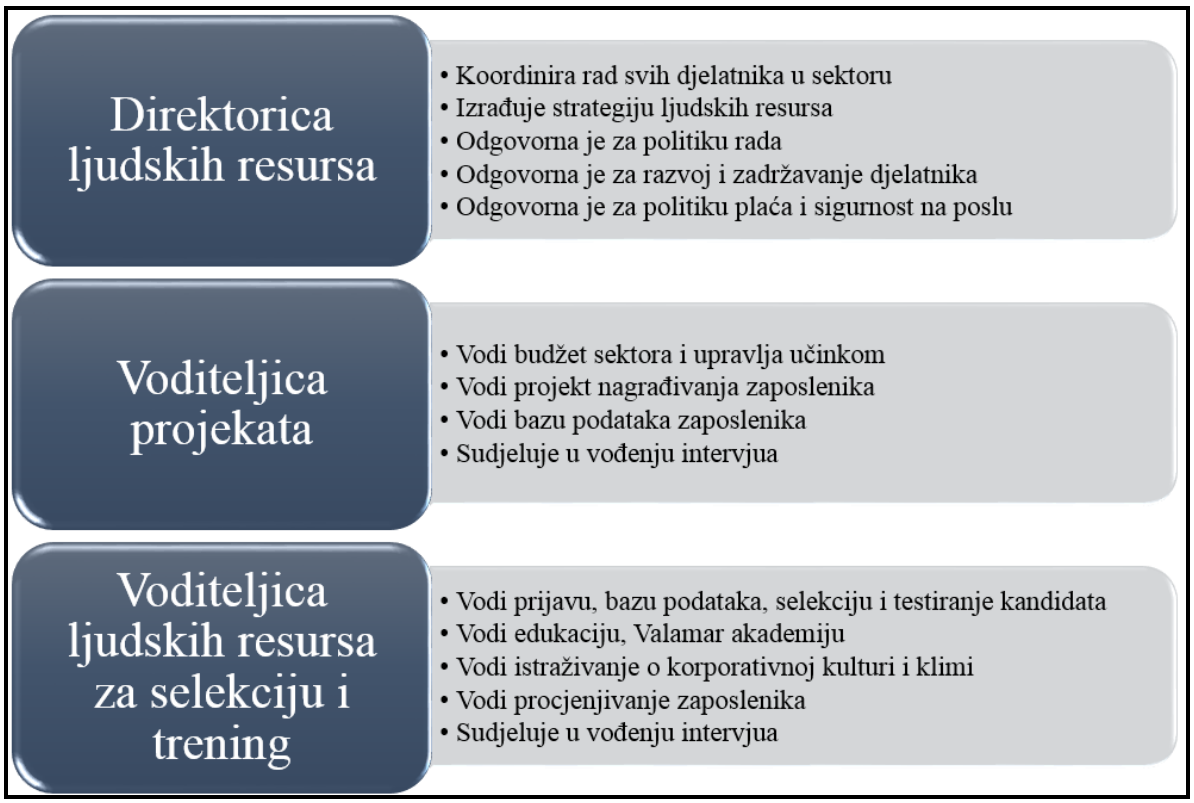
U Valamar d. d. sektor ljudskih resursa je nadležan za planiranje, pribavljanje, selekciju i daljnju edukaciju zaposlenika pri čemu je neminovno važna komunikacija sa voditeljima ostalih odjela unutar poduzeća. Na sljedećoj shemi je prikazan odjel ljudskih resursa Valamar d. d. i zadaće zaposlenika.

Shema 5. Organizacijska struktura Valamar d. d.



Izvor: Interni podatci poduzeća Valamar d. d.

Shema 6. Odjel ljudskih resursa u Valamar d. d.

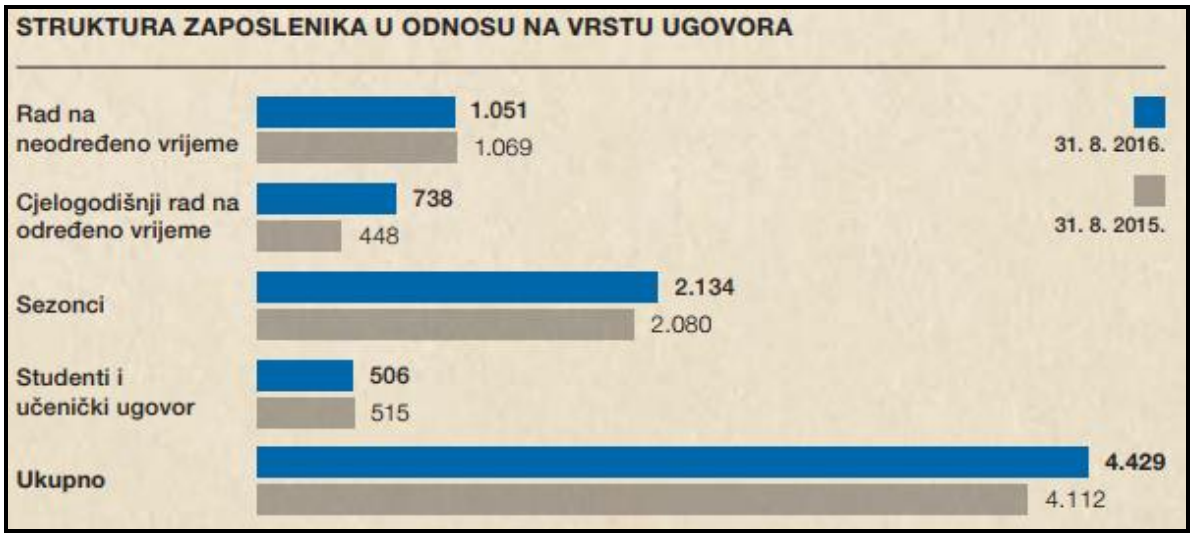


Izvor: Autorica prema internim podatcima poduzeća Valamar d. d.

3.3. Struktura zaposlenika u poduzeću Valamar d. d.

Poduzeće Valamar d. d. slovi za jednog od najpoželjnijih poslodavca na području Republike Hrvatske. Tome u prilog ide i podatak da je trenutno u poduzeću zaposleno 2.789 ljudi što se zaposlenjem sezonskih radnika udvostručuje. Poduzeće svake godine zapošljava veliki broj sezonskih radnika koji čine 59 % zaposlenika. Gotovo 70 % radnika sezonaca se svake godine vraća na rad u Valamar d. d. Povrat velikog broja zaposlenika opravdan je odličnim uvjetima rada i mjesečnom plaćom. Na sljedećem grafikonu prikazan je broj zaposlenih prema vrsti ugovora o radu u kolovozu 2017. godine

Grafikon 2. Broj zaposlenih prema vrsti ugovora o radu



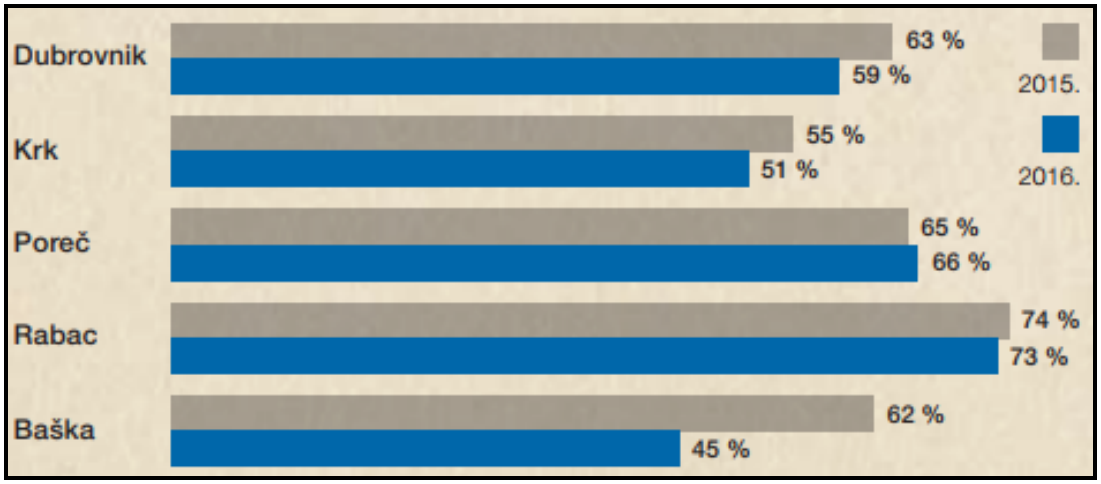
Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2016., Valamar Riviera, 2016., 54., https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf (1. 4. 2018.)

Na prethodnom grafikonu prikazan je broj zaposlenih prema vrsti ugovora o radu na dan 31. kolovoza 2016. godine kada je taj udio iznosio 77 % ukupnog broja zaposlenika u visokoj sezoni. S obzirom na smanjenje radne snage u Republici Hrvatskoj, Valamar d. d. ulaže veliki trud u zapošljavanje i privlačenje radne snage u poduzeće surađujući na lokalnoj razini s

obrazovnim institucijama i provodeći poticajne i edukativne programe prema potrebitoj strukturi potrebnog radnog kadra.

Kao što je to prethodno rečeno, u ukupnom broju zaposlenih unutar poduzeća Valamar d. d., veliki udio zaposlenih imaju sezonski djelatnici čiji broj neminovno raste iz sezone u sezonu zbog čega se iste može okarakterizirati kao lojalne. Lojalnost je jedan od strateških ciljeva poduzeća koji se provodi sa ciljem povećanja cjelokupnog zadovoljstva sezonskih radnika, povećanja udjela lokalnih zaposlenika te povećanja povrata sezonskih zaposlenika iz sezone u sezonu. U 2016. godini Valamar d. d. je brojio 2.789 radnika na određeno vrijeme, od kojih se u sezoni 2017. vratilo čak 64 % djelatnika sa ugovorom na određeno vrijeme. Stimulirajući radnike na različite načine, Valamar d. d. ima pozitivan efekt povratka radnika. Najveći broj sezonaca povratnika dolazi u Rabac (74 %), dok najmanje u Bašku (45 %). Navedeno je prikazano na sljedećem grafikonu.

Grafikon 3. Sezonci povratnici po regijama u 2015. i 2016. godini



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2016., Valamar Riviera, 2016., 57., https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf (1. 4. 2018.)

Prilikom procesa zapošljavanja koji će biti obrađen u idućem poglavlju, Valamar d. d., surađuje sa lokalnom zajednicom pri čemu prednost zapošljavanju imaju zaposlenici sa adresom

stanovanja u destinaciji Valamarovog hotela, kampa ili resorta. Sukladno sljedećoj tablici gdje je prikazan broj domicilnih zaposlenika u odnosu na ukupan broj zaposlenika, može se zaključiti i potvrditi teza da čak 60 % domicilnih zaposlenika radi u destinaciji gdje je smješten Valamarov objekt.

Tablica 1. Udio domicilnog stanovništva u odnosu na ukupan broj zaposlenih

	UKUPAN BROJ ZAPOSLENIH	**BROJ LOKALNIH ZAPOSLENIKA**	**BROJ OSTALIH ZAPOSLENIKA**	**UDIO LOKALNIH ZAPOSLENIKA (%)**	**UDIO OSTALIH ZAPOSLENIKA (%)**
Dubrovnik	811	551	263	68	32
Krk	205	122	83	60	40
Poreč	1980	1505	475	76	24
Rabac	611	576	35	94	6
Baška	274	139	135	51	49
UKUPNO	**3884**	**2893**	**991**	**74**	**26**

Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2016., Valamar Riviera, 2016., 58., https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf (1. 4. 2018.)

4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U VALAMAR D. D.

Kao što je prethodno rečeno, Valamar d. d., je lider hrvatskog turizma i najveće ugostiteljsko poduzeće na području Republike Hrvatske koje broji 6.600[1] zaposlenih djelatnika. Za Valamar d. d. se sa sigurnošću može reći da je to poduzeće gdje talent, kreativnost i predani rad bivaju prepoznati i nagrađeni, stoga i ne čudi da ovo poduzeće u velikoj mjeri investira u svoje kadrove i njihov razvoj.

Jedino uz samouvjerene i vrijedne zaposlenike moguće je ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge. Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Temelj je to poticajne korporativne kulture, koju Valamar kontinuirano razvija stavljajući ljude uvijek na prvo mjesto. Fokus upravljanja ljudskim potencijalima izravno se naslanja na strateške ciljeve Valamar d. d., definirane do 2020. godine. Na prvom mjestu tu su fokus na gosta, zaposlenike i organizaciju, u kojem se poduzeće želi razvijati, ovlastiti i nagrađivati zaposlenike koji su srce organizacije, s gostom na prvom mjestu, te sa zaposlenicima stvarati dugoročne odnose zasnovane na povjerenju.

S obzirom na to da ljudski potencijali su od iznimne važnosti za uspjeh poduzeća, pa tako i za Valamar d. d., u ovom poglavlju će biti više riječi o: **1) planiranju ljudskih potencijala, 2) pribavljanju i selekciji ljudskih potencijala, 3) motiviranju i nagrađivanju ljudskih potencijala te 4) obrazovanju i razvoju ljudskih potencijala.**

4.1. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća. Da bi strategije bile djelotvorne, poduzeće mora raspolagati pravim brojem ljudi koji imaju vještine, znanje i talente

[1] Podatak od 30. kolovoza 2017.

za njihovu realizaciju. Planiranje ljudskih potencijala posredna je faza između strategijske namjere i praktične akcije (Bahtijarević-Šiber, 1999., 181.). Danas se sve više poduzeća i njihovih menadžera okreće planiranju ljudskih potencijala kao sastavnom dijelu planiranja poslovanja i razvoja. Jedan od najvažnijih interesa menadžmenta postaje sposobnost poduzeća da zacrta buduće potrebe ljudskih potencijala.

Planiranje ljudskih potencijala može se definirati kao proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati te uvjete. Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim se strategije poduzeća, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999., 182.).

Planiranje i selekcija ljudskih potencijala u Valamar d. d. započinju planiranje kadrova na temelju analiza iz prethodnih godina. Planiranje zapošljavanja u Valamar d. d. predstavlja proces odlučivanja koja će se radna mjesta unutar poduzeća popuniti i kako. Ono obuhvaća sva buduća radna mjesta od sobarice do mjesta u nadzornom odboru. Plan zapošljavanja temelji se na strateškom planu poduzeća. Planovi se usmjeravaju na nove djelatnosti ili smanjivanje troškova te utječu na vrste radnih mjesta koje će se morati popuniti odnosno isprazniti. Poput svih dobrih planova, kadrovski se planovi temelje na prognozama ili procjenama. Prilikom planiranja ljudskih potencijala nužno je odgovoriti na nekoliko pitanja:

- koliko je ljudi unutar svakog hotela, ljetovališta ili resorta potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva,
- kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti trebaju
- na koji način osigurati potrebne ljude
- kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja.

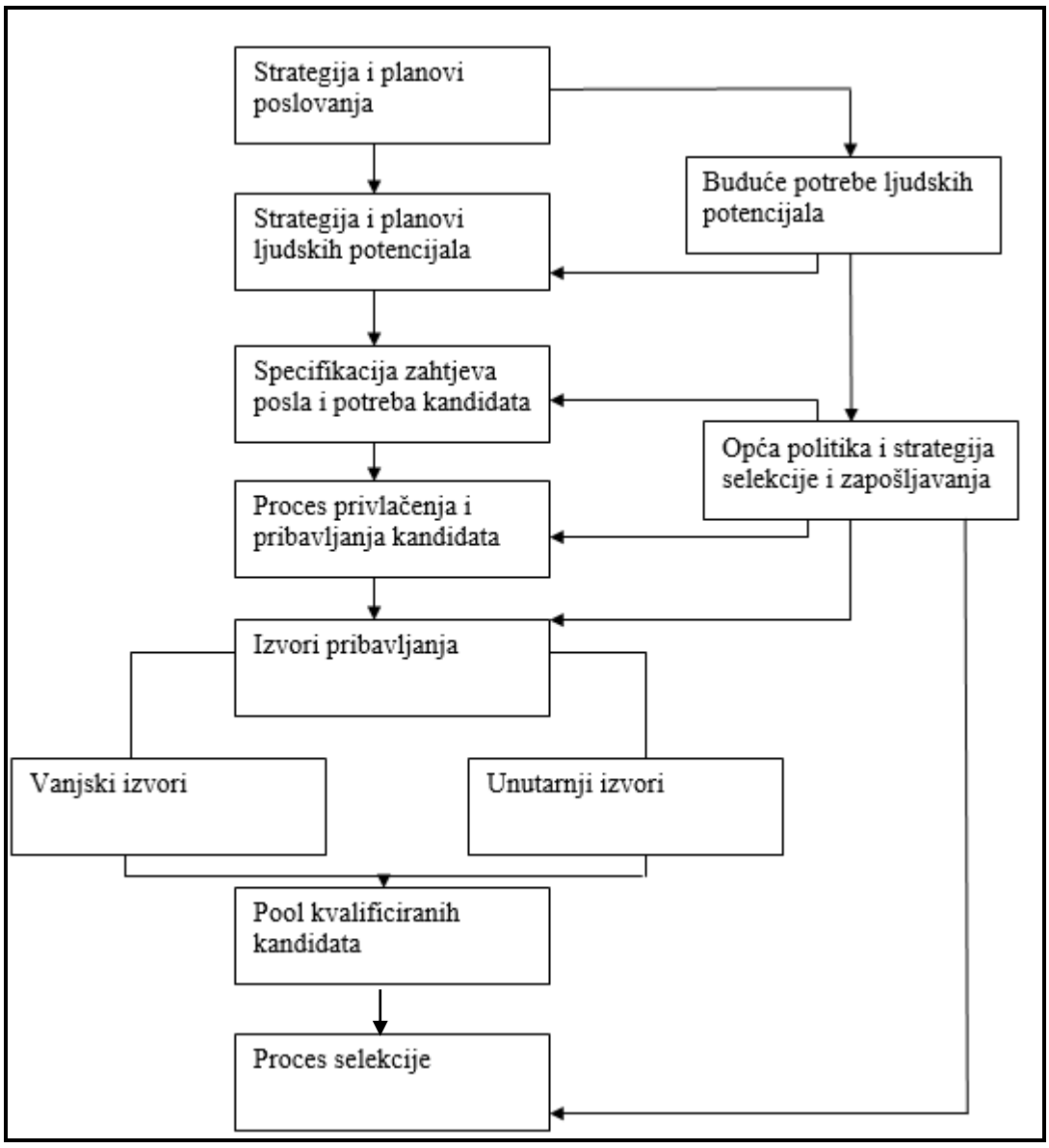
Na temelju odgovorenih pitanja iz različitih dijelova Valamar d. d., utvrđuju se posebne vještine i sposobnosti te broj ljudi za ostvarivanje poslovnih ciljeva nakon čega kreće proces pribavljanja i selekcije.

4.2. Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala

Pribavljanje kvalitetnih ljudi neminovno je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih potencijala u poduzećima jer o njihovoj kvaliteti ovise i mnoge druge aktivnosti. Kao što je to slučaj i sa poduzećem Valamar d. d., poduzeća moraju privući visoko kvalitetne i sposobne ljude. Bahtijarević-Šiber (1999., 286.) definira pribavljanje kao proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva U poduzeću Valamar d. d. pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje kandidata koji prolaze kroz proces selekcije prema čemu se odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.

Kako bi izabrale određeni broj novih zaposlenika koji u potpunosti udovoljavaju zahtjevima posla i organizacijskim potrebama, poduzeća moraju osigurati višestruko više prijavljenih kandidata (shema 7). Kao osnova za procjenjivanje koliko treba prijavljenih kandidata da bi se izabrao određeni broj prikladnih, često se upotrebljava piramida prinosa pribavljanja koja se utemeljuje na temelju analize prošlih iskustava.

Shema 7. Pribavljanje i privlačenje kandidata u Valamar d. d.

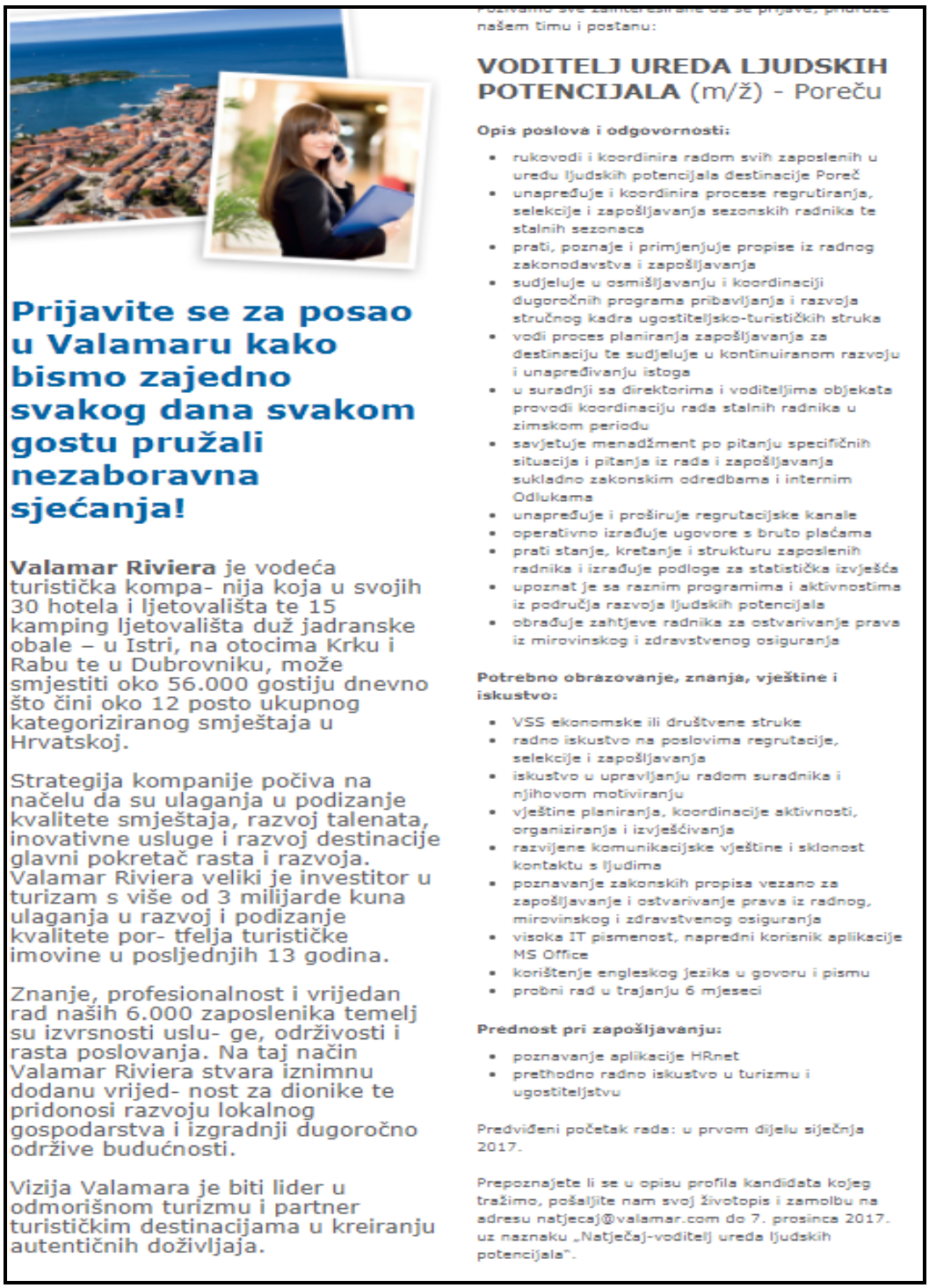


Izvor: Autorica prema Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 286.

Kao što je prethodno rečeno na temelju strategije i planova poslovanja Valamar d. d. kreiraju se i planovi ljudskih potencijala i potreba za istima pri čemu su od velike pomoći i analize prethodnih godina. Nakon uočavanja upražnjenih radnih mjesta i potrebom za određenim brojem ljudskog kadra, svaki objekt u vlasništvu Valamar d. d. sastavlja izvještaj nakon čega isti

šalje voditeljici odjela ljudskih resursa nakon čega započinje proces privlačenja i pribavljanja kandidata. Valamar d. d. prilikom pribavljanja kandidata koristi interne (oglašavanje, preporuke menadžera i preporuke odjela ljudskih potencijala) i vanjske izvore (oglašavanje, agencije za zapošljavanje). Valamar d. d. preferira vanjske izvore privlačenja kandidata zbog sljedećih razloga: mnogo je veći *pool* talenata, unose se nove ideje i sposobnosti u poduzeće, omogućavaju se promjene, smanjuju se unutarnje napetosti i sukobi. Iako je unutarnje privlačenje brže i jeftinije te pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih ono može prouzrokovati i probleme da nove ideje i inovacije budu ugušene, ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati svoj posao. Kao tip vanjskog oglašavanja, Valamar d. d. preferira oglašavanje putem medija i u tisku. Svaki oglas je potkrijepljen slikom, informacijama o poduzeću, opisom posla, potrebnom iskustvu kandidata kao i prednostima. Oglas za zapošljavanje poduzeća Valamar d. d. prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 1. Oglas za posao poduzeća Valamar d. d.



Prijavite se za posao u Valamaru kako bismo zajedno svakog dana svakom gostu pružali nezaboravna sjećanja!

Valamar Riviera je vodeća turistička kompa- nija koja u svojih 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta duž jadranske obale – u Istri, na otocima Krku i Rabu te u Dubrovniku, može smjestiti oko 56.000 gostiju dnevno što čini oko 12 posto ukupnog kategoriziranog smještaja u Hrvatskoj.

Strategija kompanije počiva na načelu da su ulaganja u podizanje kvalitete smještaja, razvoj talenata, inovativne usluge i razvoj destinacije glavni pokretač rasta i razvoja. Valamar Riviera veliki je investitor u turizam s više od 3 milijarde kuna ulaganja u razvoj i podizanje kvalitete por- tfelja turističke imovine u posljednjih 13 godina.

Znanje, profesionalnost i vrijedan rad naših 6.000 zaposlenika temelj su izvrsnosti uslu- ge, održivosti i rasta poslovanja. Na taj način Valamar Riviera stvara iznimnu dodanu vrijed- nost za dionike te pridonosi razvoju lokalnog gospodarstva i izgradnji dugoročno održive budućnosti.

Vizija Valamara je biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.

našem timu i postanu:

VODITELJ UREDA LJUDSKIH POTENCIJALA (m/ž) - Poreču

Opis poslova i odgovornosti:

- rukovodi i koordinira radom svih zaposlenih u uredu ljudskih potencijala destinacije Poreč
- unapređuje i koordinira procese regrutiranja, selekcije i zapošljavanja sezonskih radnika te stalnih sezonaca
- prati, poznaje i primjenjuje propise iz radnog zakonodavstva i zapošljavanja
- sudjeluje u osmišljavanju i koordinaciji dugoročnih programa pribavljanja i razvoja stručnog kadra ugostiteljsko-turističkih struka
- vodi proces planiranja zapošljavanja za destinaciju te sudjeluje u kontinuiranom razvoju i unapređivanju istoga
- u suradnji sa direktorima i voditeljima objekata provodi koordinaciju rada stalnih radnika u zimskom periodu
- savjetuje menadžment po pitanju specifičnih situacija i pitanja iz rada i zapošljavanja sukladno zakonskim odredbama i internim Odlukama
- unapređuje i proširuje regrutacijske kanale
- operativno izrađuje ugovore s bruto plaćama
- prati stanje, kretanje i strukturu zaposlenih radnika i izrađuje podloge za statistička izvješća
- upoznat je sa raznim programima i aktivnostima iz područja razvoja ljudskih potencijala
- obrađuje zahtjeve radnika za ostvarivanje prava iz mirovinskog i zdravstvenog osiguranja

Potrebno obrazovanje, znanja, vještine i iskustvo:

- VSS ekonomske ili društvene struke
- radno iskustvo na poslovima regrutacije, selekcije i zapošljavanja
- iskustvo u upravljanju radom suradnika i njihovom motiviranju
- vještine planiranja, koordinacije aktivnosti, organiziranja i izvješćivanja
- razvijene komunikacijske vještine i sklonost kontaktu s ljudima
- poznavanje zakonskih propisa vezano za zapošljavanje i ostvarivanje prava iz radnog, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja
- visoka IT pismenost, napredni korisnik aplikacije MS Office
- korištenje engleskog jezika u govoru i pismu
- probni rad u trajanju 6 mjeseci

Prednost pri zapošljavanju:

- poznavanje aplikacije HRnet
- prethodno radno iskustvo u turizmu i ugostiteljstvu

Predviđeni početak rada: u prvom dijelu siječnja 2017.

Prepoznajete li se u opisu profila kandidata kojeg tražimo, pošaljite nam svoj životopis i zamolbu na adresu natjecaj@valamar.com do 7. prosinca 2017. uz naznaku „Natječaj-voditelj ureda ljudskih potencijala".

Izvor: MojPosao, https://www.moj-posao.net/Posao/351304/Voditelj-Ureda-ljudskih-potencijala-mz/Expired/ (4. 4. 2018.)

Iz navedenog se zaključuje kako je svrha dobrog procesa pribavljanja kandidata maksimizirati ispravne odluke kojima se osiguravaju kvalitetni zaposlenici koji će ostati u poduzeću.

Uspješnost selekcije povezana je s činjenicom da se sve kasnije aktivnosti kao i ukupna uspješnost ovise o tome kakvi su ljudi odabrani za poduzeće. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. To je ujedno proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom (Bahtijarević-Šiber, 1999., 331.). Iako su danas razvijene brojne metode za utvrđivanje sukladnosti kandidata zahtjevima posla, kao i izvori za prikupljanje potrebnih informacija. Koje će se metode upotrijebiti prilikom selekcije kandidata, ovisi o radnom mjestu za koje se odabiru kandidati, stručnosti ljudi u funkciji ljudskih potencijala, strategiji zapošljavanja. Valamar d. d. prilikom postupka selekcije koristi konvencionalne metode i izvore podataka, a to su: životopis, dokumenti o obrazovanju, preporuke, testovi i intervjui. Nakon selekcije kandidata na temelju životopisa i poslane dokumentacije, Valamar d. d. iznimnu važnost posvećuje preporukama koje smatra objektom uspješnosti u budućem poslu. Preporuke pružaju relevantne informacije o kandidatu te za cilj imaju provjeriti točnost informacija koje je dao kandidat te se stječe uvid u radnu uspješnost kandidata. U pogledu testiranja, Valamar d. d. ista provodi u obliku testova sposobnosti kako bi se ispitala opća sposobnost snalaženja kandidata u problemskim situacijama. Nakon obavljenog testiranja, slijedi intervju kao najpopularnija selekcijska metoda. U pravilu, Valamar d. d. u svrhu selekcije održava dva intervjua na temelju kojih prikuplja informacije o kandidatu, utvrđuje sposobnost kandidata za uspješno obavljanje posla te stječe opći dojam o kandidatu.

Selekcijski intervju je postupak oblikovan radi predviđanja buduće radne učinkovitosti na poslu, a na temelju usmenih odgovora kandidata na usmene upite. Jedan od razloga zašto selekcijski intervjui nisu korisni onoliko koliko bi trebali biti jesu pogreške koje potkopavaju korisnost intervjua. Oni brzaju sa zaključcima i donose brzoplete prosudbe na temelju

preliminarnih podataka, ne objašnjavaju što posao zahtijeva, podliježu pogreškama te dopuštaju da valjanost intervjua potkopa cijeli niz neverbalnih ponašanja i osobnih značajki. Postoje dva načina za izbjegavanje pogrešaka u intervjuiranju: imati pogreške na umu ili koristiti strukturirane intervjue (Dessler, 2015., 296.).

Nakon obavljenog intervjua kao zadnjeg koraka selekcijskog postupka i dogovora oko obavljanja posla (plaća, uvjeti, godišnji odmor) slijedi potpisivanje ugovora i početak rada unutar poduzeća.

4.3. Motiviranje i nagrađivanje

Interes za motivaciju za rad, dakle faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti, star je nesumnjivo koliko i sam ljudski rad. Motivacija se odnosi na niz povezanih nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina razumijevanja zadataka i ograničenja vezana uz okolinu, konstantni. Motivacija se odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno za sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1999., 556.). Nakon analize, menadžer poduzeća Valamar d. d. će sukladno tome postaviti strukturu plaće i druge materijalne kompenzacije koje će dovesti do pozitivnog efekta i motivacijske reakcije djelatnika. Također, to sve opet ovisi o strukturi djelatnika koje vodi. Kako postoje materijalne kompenzacije, postoje i nematerijalne kompenzacije koje menadžer može koristiti za optimizaciju radnih aktivnosti njegovih radnika. Neki ljudi rade marljivo i imaju izrazito visoki postotak zalaganja na poslu. Ponekad ljudi sa nižom sposobnošću mogu nadmašiti izrazito sposobne i inteligentne kolege. Motivacijski proces započinje sa potrebama. Kada potrebe nisu zadovoljene, javlja se osjećaj napetosti koji pokreće unutrašnje porive koji teže ka ostvarenje određenih ciljeva. Prilikom postizanja cilja, umanjuje se napetost što je efekt zadovoljenja potrebe. Zaposlenici koji su motivirani su uvijek u stanju napetosti jer ih motivira zadovoljenje cilja koji smatraju vrijednim svojeg truda i zalaganja.

Motiviranje radnog kolektiva u poduzeću Valamar d. d. je zadatak koji se sastoji od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, poticanja, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, treniranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja. Uspjeh u poslovnom svijetu se postiže u suradnji sa drugim kolegama (timskim radom) i organizacijama. Iznimno je važno razumjeti motivaciju zaposlenika i samomotivaciju, jer o tome ovisi uspjeh poduzeća. Intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju je vrlo važno prepoznati kod zaposlenika. Činjenica je da će svi zaposlenici marljivo raditi ako im se ponudi dovoljna velika nagrada. Zaposlenici s intrinzičnom motivacijom su inspirirani i radit će marljivije, nego oni s ekstrinzičnom motivacijom. Inspirirani djelatnici u ovom slučaju vladaju svojim unutarnjim osjećajima, vizijama i odlukama. Kad je riječ o ekstrinzičnim nagradama novac se ne smije zanemariti, jer je on glavni razlog zašto netko radi. Primjena motivacije je određena sa nekoliko načela ili pravila (Požega, 2012., 12.). Prvo je da osoba mora biti motivirana, kako bi motivirala druge. Menadžer poduzeća Valamar d. d. mora biti entuzijast, pozitivan, odan i svojim osobnim primjerom voditi druge. Motivacija ne postoji bez cilja. Cilj mora biti jasan, realan, dostižan i primamljiv. Sljedeće načelo je da motivacija mora biti kontinuirano podržavani i obnavljani proces. Nadalje, važno je priznanje za motivaciju. Djelatnici teže za priznanjem, bilo komplimentom ili novcem. Jedno od načela je sudjelovanje u procesu, jer djelatnike često motivira način na koji ga se upotrebljava u poslu. Posljednje je da svatko može biti motiviran, ali se pojedinci razlikuju po načinu na koji ih se može motivirati. Iznimno je važan osjećaj pripadnosti. Što je manja grupa kojoj radnici pripadaju, veća je njegova odanost, motivacija i zalaganje. Shodno navedenome, ne čudi što su zaposlenici Valamar d. d. izrazito uspješno i motivirani te postižu iznimne rezultate.

Promatrana u kontekstu motiviranja za rad, ali i raznolikih i specifičnih strategija koje se unutar nje razvijaju u suvremenim poduzećima, materijalna odnosno financijska stimulacija nije jednoznačan pojam. Materijalne kompenzacije u vidu nagrađivanja mogu biti izravne i neizravne. Izravne materijalne kompenzacije ogledaju se u plaći, bonusima i poticajima, dok se neizravne odnose na: stipendije i školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćenu odsutnost i slobodne dane. Valamar d. d. smatra materijalne nagrade izražene općim pojmom plaće nesumnjivo najkonkretniji, vrlo važan i poticajan oblik priznanja rada i radne uspješnosti.

Stimulativno djelovanje sustava nagrađivanja poduzeća Valamar d. d. povezano je s postojanje jasnih standarda radnog izvršenja i uspješnosti, razumijevanjem i općim vraćanjem načina utvrđivanja radne uspješnosti te načina nagrađivanja. U vidu stimulativnog nagrađivanja, Valamar d. d. ima osnovnu plaću za posao koji se obavlja i varijabilan dio plaće koji je vezan uz radnu uspješnost (npr. ostvarenje mjesečnog plana). Na osnovni i varijabilni dio pridodaju se dodatci na plaću koji se ogledaju u: posebnim stimulacijama vezanim za širenje znanja, jednokratnim posebnim stimulacijama vezanim uz posebne programe i projekte, stimulacijama vezanim uz grupnu i organizacijsku uspješnost te neizravnim kompenzacijama i beneficijama. U Valamar d. d. procjena radne uspješnosti je temelj za stimulativnu plaću. Radna uspješnost se razlikuje od posla do posla te od odjela do odjela. Valamar d. d. danas ima razvijen program praćenja radne uspješnosti koji provodi politiku povezivanja plaća s rezultatima procjene uspješnosti, daje informacije o individualnoj uspješnosti na temelju informacija neposrednih menadžera te jednom godišnje pruža jednosmjernu povratnu informaciju. Iako je plaća najzastupljeniji stimulans u poslovanju Valamar d. d., pojedini radnici dobivaju i nematerijalne kompenzacije u obliku priznanja, sistematskih pregleda i dodatnih edukacija. Dva puta godišnje, zaposlenici Valamara dobivaju darove u naravi, božićnicu te dar za dijete (Interni podatci poduzeća Valamar d. d.).

U pogledu mjera aktivne politike zapošljavanja poduzeća Valamar d. d., najpoznatija je mjera „stalni sezonac“. „Stalni sezonac“ je mjera aktivne politike zapošljavanja koju Valamar provodi u suradnji sa Hrvatskim zavodom za zapošljavanje čiji je cilj pružanje financijske podrške radnicima koji su zaposleni samo tijekom sezone. Djelatnicima koji uđu u mjeru stalnog sezonca osigurano je zaposlenje na minimalno 6 mjeseci godišnje, a za preostalo razdoblje uplaćuje im se produženo mirovinsko osiguranje kao i novčana pomoć.

Sukladno prethodno navedenom, Valamar d. d. je spoznao važnost ljudskih potencijala u poslovanju i smatra ih iznimno bitnim faktorom svojeg uspjeha. Valamar d. d. u svojoj strategiji ima uključenu i strategiju upravljanja ljudskim potencijalima sukladno kojoj ljudski kadar poduzeća uživa višestruke pogodnosti dok poslodavcu jača imidž i status na tržištu, ali i tržištu rada. Zaposlenici Valamar d. d. rade u dinamičnom okruženju gdje je svaki dan ispunjen

promjenama, izazovom, pozitivnom radnom atmosferom, mogućnostima za napredak i dinamikom. S obzirom na to da zaposlenici zauzimaju veoma važno mjesto u ovom poduzeću od njegova osnutka, ne čudi činjenica da je svega par mjeseci nakon stvaranja imidža poduzeća, sa tiskanjem krenuo „VIV[2]“ časopis gdje zaposlenici putem informacija i članaka u časopisu mogu upoznati poslovanje Grupacije, te kao i druge kolege koje rade unutar iste grupacije. Zaposlenici sudjeluju u kreiranju časopisa na način da šalju svoje prijedloge i zanimljivosti s radnog mjesta te na taj način jačaju kvalitetu komunikacije unutar poduzeća što je neminovno važan faktor za uspjeh svakog poduzeća. Motivirani i zadovoljni zaposlenici će kvalitetno odraditi svoj posao, što će za krajnji efekt imati zadovoljnog gosta i ostvarenje ciljeva poduzeća. Zadovoljan i motiviran zaposlenik je uspješan zaposlenik.

4.4. Obrazovanje i razvoj

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Poduzeća sve više svojih resursa posvećuju obrazovanju i stalnoj edukaciji zaposlenih. Nedovoljno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika navodi se kao ključan razlog gubljenja udjela na tržištu i zaostajanjem za konkurencijom. Shodno tome, Valamar d. d. shvaća da stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih je jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti. Razlozi zbog kojih Valamar d. d. ulaže u obrazovanje svojih zaposlenika jesu: povećanje u kompleksnosti i neizvjesnost poslovne okoline, moderno poslovanje koje zahtijeva nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja ne dolaze do izražaja, širenje jaza između velikih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada te različita dinamika zahtjeva rada. Obrazovanje više nije obveza i privilegija onih na višim pozicijama i stručnim poslovima nego postaje obveza svih (Interni podatci poduzeća Valamar d. d.).

Zbog potrebe za visokim udjelom obrazovanih i educiranih djelatnika, Valamar je oformio akademiju odnosno standardizirani program edukacije koji predstavlja skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada naših zaposlenika.

[2] Vijesti iz Valamara

Program se na sustavan način prenosi na polaznike Valamar akademije - mlađe generacije zaposlenika. Valamar akademija promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama. Valamar akademija podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala unutar Valamara koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih odgovornosti u grupaciji Valamar (https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-kao-poslodavac/).

Valamar potiče kontinuirano usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika s ciljem povećanja stručnog znanja i razvijanja njihovih profesionalnih i tehničkih vještina. Sukladno potrebama za stručnim usavršavanjem u Valamaru, razvija se godišnji krovni edukacijski program koji broji gotovo 20 tisuća sati edukacije, a u okviru kojeg se organiziraju različiti oblici profesionalnog i osobnog razvoja. Konačan cilj je povećati sveukupnu kvalitetu usluge prema gostu, kao i kreirati motivirajuću atmosferu rada za svakog zaposlenika (https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-kao-poslodavac).

Ulaganje u obrazovanje djelatnika ima brojne efekte (Bahtijarević-Šiber, 1999., 827.):

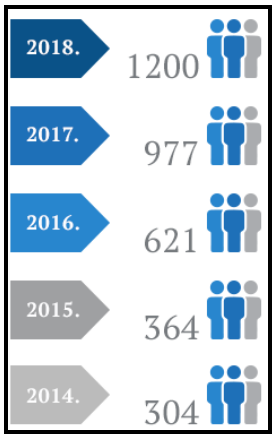
- povećava znanje zaposlenih o segmentu posla koji rade
- osigurava zaposlenima temeljna znanja i vještine za rad u dinamičnom okruženju
- pomože zaposleniku razumjeti timski rad i korištenje istog pri stvaranju dodatne kvalitete proizvoda i usluga
- stvara sigurnost zaposlenih osiguravajući im nova znanja i načine doprinosa poduzeću u uvjetima u kojima se njihovi poslovni interesi mijenjaju ili zastarijevaju njihova znanja i vještine.

Neprestano obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenika postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentnosti. Trening je vrlo važan način rješavanja mnogih organizacijskih problema od nedostataka u pojedinim funkcijama ili segmentima poslovnog procesa do problema kvalitete, konflikata, nezgoda na radu i sl.

Za karijeru se može reći da je to dugoročna vremenska perspektiva koju određuje pojedinac pri čemu ujedinjuje svoje individualne i organizacijske potrebe te posjeduje višestruke motive koji su temeljeni na povećanju značaja za posjednica (Bahtijarević-Šiber, 1999., 828.).

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. U pogledu stalnih sezonaca, Valamar ima program Stalni sezonac u okviru Valamar +3 gdje Valamar osigurava svojim stalnim sezoncima mogućnost razvoja karijere kroz brojne programe edukacije i treninga, kao i sudjelovanje u nekim od čak 18 programa nagrađivanja**.** U okviru zaštite zdravlja zaposlenika u Valamaru, osigurani su im i besplatni preventivni sistematski pregledi. Zbog stabilnijeg radnog odnosa koji je osiguran ovim program, stalni sezonci imaju mogućnost uspješno riješiti kreditne i druge financijske potrebe kod banaka partnera Valamar d. d. Koliko ja uspješnost spomenutog programa, najbolje prikazuje sljedeća shema na kojoj je vidljivo kako se broj stalnih sezonaca iz godine u godinu sve više povećava.

Shema 8. Stalni sezonci u razdoblju 2014. do 2018. godine



Izvor: Valamar d. d., https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-plus3/ (4. 4. 2018.)

Učenici i studenti ugostiteljskih zanimanju imaju mogućnost uključivanja u Valamarov program stipendija tijekom jedne školske godine, a koji se odvija uz partnersku suradnju Ministarstva turizma. U jednoj od atraktivnih destinacija Valamara – u Poreču, Rapcu, Krku ili Dubrovniku, učenici imaju priliku odraditi kvalitetnu praksu, a po završetku školovanja stječu i pravo na zapošljavanje u Valamaru. Valamar svojim stipendistima iz kontinentalne Hrvatske

osigurava i besplatan smještaj i hranu (https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/stipendije/).

Stalnim zaposlenicima poduzeća u vidu daljnjeg napredovanja, osim kontinuiranih treninga i edukacija, omogućava se i dodatno obrazovanje u trajanju od nekoliko godina dok trošak smještaja i plaće za vrijeme obrazovanja snosi Valamar d. d. Iz navedenog se može zaključiti kako Valamar d. d. prepoznaje važnost svojih zaposlenika i daje mu iznimnu važnost kao glavnom potencijalu i pokretaču poduzeća.

Valamar d. d. kao poslodavac ima za cilj razviti korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, dok su zaposlenici i gosti uvijek na prvom mjestu. Uspjeh Valamar d. d. ovisi o zaposlenicima, zbog čega se kontinuirano ulažu napori u stvaranje iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Jedino uz takve zaposlenike moguće je ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge. Valamar d. d. dvanaestu je godinu za redom nagrađen certifikatom Poslodavac partner, pri čemu je Valamar jedino turističko poduzeće koja se našlo među pet najboljih Poslodavaca partnera u Hrvatskoj. Tom statusu pridonijeli su kontinuirani razvoj brojnih prilagođenih programa za cjelogodišnje i sezonske radnike, cjelovita politika plaća i ostalih naknada radnicima, poboljšanje svih uvjeta rada, specijalizirani programi obrazovanja te individualni pristup razvoju karijera (https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-kao-poslodavac).

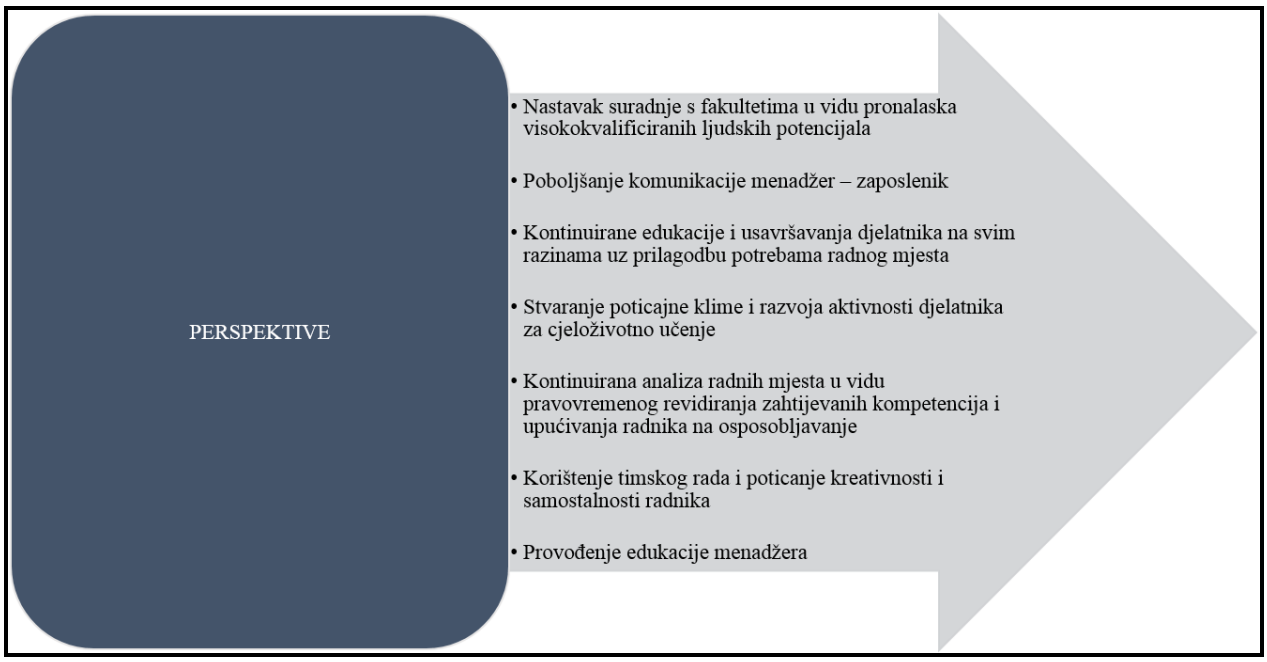
5. PERSPEKTIVE DALJNJEG RAZVOJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U VALAMAR D. D.

Sukladno prethodno obrazloženoj analizi menadžmenta ljudskih potencijala Valamar d. d., može se doći do zaključka kako se isti vrlo stručno i uspješno provodi. Odjel ljudskih potencijala na svakodnevnoj bazi menadžerima predlaže, organizira i provodi programe motivacija, usavršavanja i edukacija, a sve potrebno zahtjevima radnog mjesta i povećanja djelotvornosti odjela ljudskih potencijala. No, kako bi Valamar d. d. i dalje ostao lider hrvatskog turizma, nužno je i daljnje usavršavanje i poboljšavanje, posebice u pogledu ljudskih potencijala. Poduzeće Valamar d. d. za cilj ima progresivan rast rezultata poslovanja te podizanje kvalitete svojih usluga i kvalitete smještajnih kapaciteta. No, da bi se to ostvarilo, od neminovne važnosti su ljudski resursi.

Kao što je to prethodno rečeno, Valamar d. d. kroz materijalne i nematerijalne motivacije, usavršavanja i obrazovanja zaposlenika utječe na efikasniji rad svojih djelatnika. Također, na kraju svake poslovne godine, zaposlenici su obavješteni o rezultatima poslovanja te o svojim rezultatima rada što ukazuje na činjenicu kako su zaposlenici neminovno važan dio strukture Valamar d. d. jer su svojim nesebičnim radom i znanjem sudjelovati u stvaranju tog rezultata.

Daljnje perspektive razvoja menadžmenta ljudskih potencijala Valamar d. d. ogledaju se u daljnjem planiranju programa usavršavanja i motiviranja zaposlenika sukladno mjestu rada i prirodi posla koji obavljaju. Sustav informiranja koji je zastupljen u unutar poduzeća i dalje će se razvijati i usavršavati kao i sustav nagrađivanja. Najveći zadatak unutar menadžmenta ljudskih potencijala je upravo na menadžeru jer on je vizionar i planira najbolji način za ostvarivanje ciljeva upravljajući ljudskim resursima poduzeća. Na sljedećoj shemi navedene su perspektive razvoja ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d.

Shema 9. Perspektive razvoja ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d.



Izvor: samostalno izradila autorica

Sukladno prethodno navedenoj shemi može se zaključiti kako je menadžer ljudskih potencijala ključna spona između ljudskih resursa i poduzeća te da sukladno tome, svoju funkciju poslovanja mora obavljati paralelno sa strategijom razvoja ljudskih potencijala. Poduzeće Valamar d. d. kao poduzeće koje ima razvijene brojne metode na području organizacije ljudskih resursa, ide u korak s vremenom i kontinuirano razvija metode i prilagođava ih zaposlenima. Zadovoljni djelatnici u turizmu su ključni jer o njima ovisi zadovoljstvo gosta, a samim time i ugled i opstanak poduzeća na tržištu.

Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala Valamar d. d. usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Fokus upravljanja ljudskim potencijalima izravno se naslanja na strateške ciljeve Valamar d. d., definirane do 2020. godine. Na prvom mjestu tu su fokus na gosta, zaposlenike i organizaciju, u kojem se želi razvijati, ovlastiti i nagrađivati zaposlenike koji su srce organizacije, s gostom na prvom mjestu, te sa

zaposlenicima stvarati dugoročne odnose zasnovane na povjerenju (Vijesti iz Valamara – VIV, Valamar Riviera, 2016., 15.).

Valamar d. d. će i u narednim godinama poslovanja nastaviti sa aktivnom politikom upravljanja ljudskim resursima te će istu u velikoj mjeri usklađivati sa strateškim ciljevima poduzeća. Usklađivanje ambicija i ciljeva zaposlenika sa ciljevima poduzeća, ključni su čimbenici zadržavanja poduzeća Valamar d. d. kao najpoželjnijeg i najatraktivnijeg poduzeća Republike Hrvatske u području turizma.

6. ZAKLJUČAK

Neovisno o kojem segmentu gospodarstva je riječ, menadžment ljudskih potencijala je ključan faktor organizacijske strukture svakog poduzeća jer utječe na njegovu konkurentnost, ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća, a u konačnici na njegovu dugoročnost. Menadžment ljudskih potencijala usmjeren je na motiviranje, edukaciju i nagrađivanje ljudskog kadra jer ljudski kadar predstavlja žilu kucavicu svakog poduzeću.

Menadžment ljudskih potencijala do izražaja dolazi u turizmu gdje uspjeh poduzeća ovisi isključivo o ljudskom faktoru te njihovoj sposobnosti i motivaciji za rad. Kod menadžmenta ljudskih potencijala, ljudski faktor je ključan te se smatra kako bi ga svako poduzeće trebalo cijeniti na način da ih vrednuje kao najvredniju imovinu jer ljudi predstavljaju intelektualan kapital. Intelektualnim kapitalom odnosno svojim znanjima, vještinama i sposobnostima, ljudski faktor pridonosi povećanju profitabilnosti poduzeća, ali i ugledu. Kako bi zaposlenici odnosno ljudski faktor postizali rezultate, osnovna zadaća menadžmenta ljudskih potencijala je osigurati atmosferu poticajnog karaktera na radnom mjestu te motivirati zaposlenike uz kontinuiranu edukaciju i usavršavanje.

U pogledu upravljanja ljudskim potencijalima, Valamar d. d. značajna sredstva ulaže u stručne edukacije i usavršavanja djelatnika pri čemu se naglašava važnost svakog zaposlenog djelatnika u postizanju uspješnosti. Stoga i ne čudi kako Valamar d. d. svake godine, počevši od 2006. godine, dobiva certifikat Poslodavac partner.

Uzevši u obzir sezonalnost hrvatskog turizma i turistički proizvod sunce i more, neminovno je važno da svako poduzeće, po uzoru na Valamar d. d., razvija sustav upravljanja ljudskim potencijalima te osim u stalne, ulaže i u sezonske radnike, posebice zbog njihovog velikog udjela u strukturi zaposlenih poduzeća. S obzirom na to da je velika potražnja za zaposlenicima sezonskog karaktera, neminovno je važno da oni budu motivirani i zadovoljni kako bi konačan efekt bio zadovoljan gost.

Sukladno navedenome, može se zaključiti kako su zaposlenici žila kucavica svakog poduzeća, bez obzira na gospodarski sektor u kojem posluje poduzeće. Poduzeće čine znanja i vještine ljudi koji su njemu zaposleni. Za poduzeće je važno da upravlja ljudskim potencijalima na ispravan način jer u suprotnome opada efikasnost poduzeća, a time se javlja nezadovoljstvo i otpor na promjene zaposlenih. Sukladno navedenome, Valamar d. d. uspješno upravlja svojim ljudskim potencijalima te ako uzme u obzir prijedlog za daljnji razvoj, neminovno će i dalje biti lider hrvatskog turizma.

POPIS LITERATURE

Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Ćamilović, S., Vujić, V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2006.
3. Dessler, G., Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, 2015.
4. Jambrek, I., Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, Pravni fakultet Zagreb, Zagreb, 2008.
5. Požega, Ž., Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.
6. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut zarazvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002.

Članci

7. Džubur, S., Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more, vol. 50., br. 1-2, 2003., 44 - 49.

Internet

8. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera, 2015., https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf (1. 4. 2018.)
9. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2016., Valamar Riviera, 2016., https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf (1. 4. 2018.)

10. Valamar Riviera d. d., https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-kao-poslodavac/ (1. 4. 2018.)
11. Valamar Riviera d. d., https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/ (1. 4. 2018.)
12. MojPosao, https://www.moj-posao.net/Posao/351304/Voditelj-Ureda-ljudskih-potencijala-mz/Expired/ (4. 4. 2018.)
13. Regional Express, 7. 3. 2018., http://www.regionalexpress.hr/site/more/valamar-riviera-dobitnik-certifikata-poslodavac-partner-12.godinu-zaredom (4. 4. 2018.)
14. Valamar Riviera d. d., https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/stipendije/ (4. 4. 2018.)
15. Valamar Riviera d. d., https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-plus3/ (4. 4. 2018.)
16. Valamar Riviera d. d., https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ (4. 4. 2018.)
17. Vijesti iz Valamara – VIV, Valamar Riviera d. d., kolovoz 2016. https://valamar-riviera.com/media/85046/viv-8.pdf (26. 6. 2018.)

Ostalo

18. Interni podatci poduzeća Valamar d. d.

POPIS SHEMA

Shema 1. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala 4
Shema 2. Zadatci menadžmenta ljudskih potencijala 6
Shema 3. Aktualnost menadžmenta ljudskih potencijala 8
Shema 4. Sastavnice poduzeća Valamar d. d. 11
Shema 5. Organizacijska struktura Valamar d. d. 13
Shema 6. Odjel ljudskih resursa u Valamar d. d. 14
Shema 7. Pribavljanje i privlačenje kandidata u Valamar d. d. 21
Shema 8. Stalni sezonci u razdoblju 2014. do 2018. godine 30
Shema 9. Perspektive razvoja ljudskih potencijala u poduzeću Valamar d. d. 33

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prihodi, noćenja i investicije poduzeća Valamar d. d. u razdoblju 2011. do 2017. godine 9
Grafikon 2. Broj zaposlenih prema vrsti ugovora o radu 15
Grafikon 3. Sezonci povratnici po regijama u 2015. i 2016. godini 16

POPIS SLIKA

Slika 1. Oglas za posao poduzeća Valamar d. d. 23

POPIS TABLICA

Tablica 1. Udio domicilnog stanovništva u odnosu na ukupan broj zaposlenih 17