Menadžment i ljudski potencijali u djelatnosti turizma i ugostiteljstva

Valentić, Željko

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:257040

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Željko Valentić

MENADŽMENT I LJUDSKI POTENCIJALI U DJEALTNOSTI TURIZMA I UGOSTITELJSTVA

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2017.

Željko Valentić

MENADŽMENT I LJUDSKI POTENCIJALI U DJELATNOSTI TURIZMA I UGOSTITELJSTVA

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu
Poslovni odjel
Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment
Mentor: dr.sc. Kornelija Severović
Broj indeksa: 0619410055

Karlovac, siječanj 2017.

ZAHVALA

Ovim putem prvo želim zahvaliti roditeljima i sestrama na podršci tijekom cijelog svog studiranja, a posebno ocu.

Na idejnoj i stručnoj pomoći prilikom izrade ovog završnog rada zahvaljujem se mentorici dr. sc. Korneliji Severović, koja mi je tijekom pisanja rada davala stručne savjete.

Također se zahvaljujem svima koji su mi na bilo koji način pomogli prilikom izrade ovog rada te svima koji su mi na bilo koji način pomogli i olakšali studiranje.

SAŽETAK

Rad je temeljen na analizi menadžmenta ljudskih potencijala u djelatnosti turizma i ugostiteljstva. Menadžment ljudskih potencijala je složeni pojam koji podrazumijeva korištenje ljudskih resursa kako bi se isti na odgovarajući način koristili i implementirali u sklopu materijalnih resursa te postigli određeni ciljevi.

Ljudski resursi kako u prošlosti tako i danas predstavljaju najzahtjevniji faktor implementacije u određenu strukturu poduzeća.

Turizam i ugostiteljstvo, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj, postaju sve važnija grana gospodarstva, a upravo u turizmu ljudski potencijali su najvažniji faktor uspjeha. U nastavku rada su opisani ljudski potencijali u djelatnosti turizma i ugostiteljstva Hrvatske te trenutno stanje ljudskih resursa. U zadnjem dijelu rada prikazuje se upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru hotela Milenij.

Ključne riječi: menadžment, turizam, ljudski potencijali, hotel

SUMMARY

Work is based on analise of human resources management in tourism and hospitality. Human resources management is complex concept which include implicity the use of human resources for which the same could be used and implement together with the material resources for achievement specific goals.

Today, the same as in the past, human resources represent the most demanding factor whom specific company have to control and implement in ones own business.

Tourism and hospitality, on a global scale as same as on Croatian scale, start to be more and more important branch of economic activity, and precisely, human factor in tourism represent the most important part of business.

In continuation are described human potentials in tourism and hospitality of Croatia and momentarily state of human resources. In conclusion of this work are described human resources of management in hotel Milenij.

Key words: management, tourism, human resources, hotel

SADRŽAJ

1.UVOD 1

1.1. Predmet i cilj rada 1

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja 1

1.3. Struktura rada 1

2. TEORETSKO POZICIONIRANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA 3

2.1. Teorijsko pozicioniranje menadžmenta i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima 3

2.2. Značaj ljudskog potencijala u poslovnom okruženju 7

2.3. Sastavnice upravljanja ljudskim potencijalima 9
2.3.1. Analiza rada i radnih mjesta 10
2.3.2. Planiranje ljudskih potencijala 11
2.3.3. Regrutiranje 15
2.3.4. Selekcija 18
2.3.5. Obuka i razvoj kadrova 21
2.3.6. Procjena osobina 23
2.3.7. Upravljanje kompenzacijama 24
2.3.8. Mehanizmi materijalne i nematerijalne motivacije 25

3. LJUDSKI POTENCIJALI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU 27

3.1. Hrvatska i turizam 27

3.2. Obrazovanje ljudskih potencijala u turizmu 29

3.3. Intelektualni kapital u hotelijerstvu 35

4. OPĆI PODACI O HOTELSKOM PODUZEĆU "HOTEL MILENIJ" 39

4.1.Vizija, misija, ciljevi 40

4.2. Hotelski sadržaji i usluge 41

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELU MILENIJ*** 44**

5.1. Analiza rada i radnih mjesta 45

5.2. Privlačenje radne snage prema organizaciji 47
5.2.1. Planiranje ljudskih resursa 47

5.2.2. Regrutiranje 49
5.2.3. Selekcija kadrova 50

5.3. Razvoj ljudskih potencijala 52
5.3.1. Obuka i razvoj kadrova 53
5.3.2. Procjena i unapređenje sposobnosti 55

5.4. Upravljanje kompenzacijama i motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima 56

6. ZAKLJUČAK 59

LITERATURA 60

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 62

1.UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je objasniti područje menadžmenta koje obuhvaća upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu.

Svrha i cilj rada je ukazati na važnost shvaćanja i postojanja menadžmenta te samu važnost menadžmenta ljudskih potencijala za daljnji opstanak poduzeća iz domene djelatnosti turizma i ugostiteljstva.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U radu su korištene metode: metoda analize - u dijelu objašnjavanja stvarnosti raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije dijelove i elemente, metoda kompilacije - u dijelu preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, opažanja, stavova, zaključaka, spoznaja te deskriptivna metoda - u dijelu jednostvanog opisivanja činjenica procesa i predmeta bez znanstvenog tumačenja i obašnjavanja. Glavne izvore podataka za izradu ovog završnog rada činila je dostupna stručna i znanstvena literatura te interni podaci hotela kao odabranog poslovnog subjekta za primjer teoretskih spoznaja.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u četiri cjeline kroz koje se analizira uloga menadžmenta ljudskih potencijala s naglaskom na djelatnost turizma i ugostiteljstva. Prvi dio rada obuhvaća obrazloženje predmeta i cilja rada, izvore podataka i metode prikupljanja istih te samu strukturu rada. U drugom dijelu teoretski se obrađuje upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta dok se u trećem poglavlju opisuje značaj upravljanja ljudskim potencijalima u djelatnosti turizma i ugostiteljstva kao i s mikroaspekta hotelijerstva budući da se u završnom radu nastoji prikazati utjecaj ljudskih potencijala na primjeru hotela. U četvrtom i petom dijelu se na praktičnom primjeru

hotela Milenij opisuje upravljanje ljudskim potencijalima i njihov značaj u djelatnosti ugostiteljstva i turizma, s mikropozicioniranjem na hotel.

2. TEORETSKO POZICIONIRANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Razvojem industrije i pojavom globalizacije pojavljuju se nove ekonomije, ekonomije znanja u skoro svim granama gospodarstva. Time, jedan od najbitnijih resursa za rad, postaje čovjek i njegovo znanje odnosno potencijal koji ima u sebi. Ljudski potencijal[1] je postao neizostavan dio svih poduzeća koja žele uspjeti u svome poslovnom planu, a ona poduzeća koja posjeduju najbolje ljudske potencijale trenutno su i najuspješnija na svojim područjima rada odnosno djelovanja.

Trebalo je proći mnogo stoljeća kako bi se prepoznao ljudski potencijal i iskoristio u svrhu koja mu i pripada te da bi bio prepoznat kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti. Ključna uloga u razvoju i uključivanju ljudskih potencijala u gospodarstvo pripada menadžmentu, koji se ujedno i bavi ljudskim potencijalima, uključivanjem pojedinaca u aktivnosti poslovnog subjekta uz ostvarenjenje efikasnog i efektivnog poslovanja[2], jer su ljudski potencijali oni koji upravljaju resursima u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva.

2.1. Teorijsko pozicioniranje menadžmenta i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi management, se u najširem društvenom smislu može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi.[3]

Većina autora prihvatilo je definiciju menadžmenta koju su postavili Weihrich i Koontz, gdje se navodi da je menadžment proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.[4] Postoje razne definicije menadžmenta, no ono što je svima njima zajedničko jest karakteristika rada s drugima i pomoću drugih, te naglašavanje ciljeva poduzeća,

[1] Za potrebe ovog rada koriste se termini: „ljudski potencijal“, „ljudski kapital“ i „ljudski resursi“ sa istim značenjem.
[2] Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 161
[3] Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str.3.
[4] Wheirich, Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničenost resursa kao i utjecaj okoline.[5] Aktivnosti menadžmenta moguće je svrstati u slijedeće osnovne funkcije:[6] planiranje, kontroliranje, vođenje i organiziranje, kojima se dodaje još jedna funkcija a to je upravljanje ljudskim potencijalima. Tijekom vremena, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sve više dobiva na značenju a učestale promjene koje prate poslovanje poslovnih subjekata, utjecale su na promjene u menadžmentu kako u dijelu temeljnih važnosti za menadžment tako i u dijelu menadžerske percepcije zaposlenika i aktivnosti menadžmenta u dijelu upravljanja ljudskim potencijalima (Tablica 1.).[7]

[5] Škrtić, M.: op. cit., str. 153.
[6] Ibidem, str. 163.
[7] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005., str. 53.

Tablica 1: Promjena značenja percepcije i aktivnosti kadrovskog menadžmenta

Vremensko razdoblje	**Temeljna važnost za menadžment**	**Menadžerska percepcija zaposlenika**	**Aktivnosti kadrovskog menadžmenta**
Prije 1900.-te	Tehnologija proizvodnje	Nebriga za potrebe zaposlenika	Disciplina na radu
1900.-1910.	Blagostanje zaposlenih	Zaposleni traže sigurne uvijete rada	Opismenjivanje i osposobljavanje
1910.-1920.	Efikasni zadaci	Zaposlenici trebaju visoke zarade	Kontrola postignuća i proizvodnosti rada
1920.-1930.	Individualne razlike	Uzeti u obzir razlike zaposlenih	Psihološko testiranje i intervjuiranje zaposlenih
1930.-1940.	Sindikalno organiziranje	Zaposlenici traže ekonomsku sigurnost	Zaposleničke mirovine i zdravstveno osiguranje
1940.-1950.	Ekonomska sigurnost	Zaposlenici traže uvid u "nadzor" poslovanja	Poslovna komunikacija
1950.-1960.	Međuljudski odnosi	Zaposlenici su partneri menadžeru	Organizacija izobrazbe
1960.-1970.	Sudjelovanje u odlučivanju	Zaposlenici su uključeni u odlučivanje	Razvoj participativnog menadžmenta
1970.-1980.	Izazovni poslovi i radni zadaci	Zaposlenici ističu svoje mogućnosti	Promocija i razvoj kadrova
1980.-1990.	Otpuštanje radnika	Zaposlenici pružaju otpor tehnološkim promjenama	Informatizacija i restrukturiranje
1990.-te i dalje	Ljudski kapital	Zaposlenici žele siguran i dobro plaćen posao	Strateški planira razvoj, izobrazbu, zaradu itd.

Izvor: Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005., str. 53.

Prethodna tablica prikazuje promjene u orijentaciji menadžmenta: od orijentacije s fokusom interesa na tehnološkim elementima proizvodnje do ljudskog kapitala kao temeljnog resursa razvoja poslovnog subjekta. U promatranom periodu, menadžerska percepcija zaposlenika se mijenjala. U samim počecima bio je pirsutan stav prema kojem se o potrebama zaposlenika ne vodi briga, zatim dolazi faza u kojoj zaposlenici postaju partneri menadžmentu, te faza svjesnosti menadžmenta da zaposlenici žele siguran i dobro plaćen posao. Slijedom opisanih promjena, mijenjale su se i aktivnosti menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima.

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama.[8]

Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizaciji.[9]

U suvremenom poslovnom okruženju jedna od glavnih zadaća menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalim je planiranje razvoja i izobrazbe kadrova.

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala danas se definira kao:[10]

- integralna sastavnica strategije poduzeća usmjerena na postizanje motivacije zaposlenih i njihovog zadovoljstva, a kroz to na proizvodnost poduzeća i zadovoljavanje krajnjih korisnika,
- obuhvat većeg broja procesa, što ih obavljaju i stručnjaci ljudskih potencijala i rukovoditelji svih razina u jednakoj mjeri.

Tijekom vremena, ljudski potencijal postaje ključni faktor za postizanje poslovnih ciljeva i poslovne izvrsnosti. Tu izvrsnost i vrijednost osiguravaju ljudi, koji nisu samo najznačajniji potencijal, nego također i najskuplji i „najproblematičniji“ resurs koji tvrtka ima. Oni uključuju iskustvo, vještine, prosudbe, sposobnosti, znanje, kontakte, pruzimanje rizika i mudrost pojedinaca pridruženih poduzeću.[11]

Prvotno, na važnost ljudskog potencijala upozoravaju Elton Mayo i suradnici koji su u razdoblju od 1927-1933 godine proveli istraživanje na kojima se temelji i razvija menadžmentska teorija međuljudskih odnosa.[12] Navedenim istraživanjem mijenja se poimanje značenja ljudskih potencijala kroz isticanje potrebe treninga menadžera za rad s ljudima. Istodobno, prepoznaju se socijalne vještine kao način podizanja proizvodnosti.

[8] Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketnig, Zagreb 1999., str. 5-6
[9] Ibid, str.6.
[10] Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str.97
[11] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, FTHM Opatija, Rijeka, 2005., str. 45
[12] Bahtijarević-Šiber, F., op. cit. str. 43

Nakon navedenih autora, slijde brojni autori koji inzistiraju na ljudskim potencijalima i upravljanju ljudskim potencijalima kao temeljnoj zadaći menadžmenta. Uz prepoznavanja navedenog aspekta ljudskog potencijala, ističe se i potreba prilagodbe menadžmenta razvoju ljudi.

Znanje zaposlenika postaje ključna pretpostavka za rast i razvoj poslovnog subjekta. Sundać i Fatur ističu znanje kao osnovni izvor dugoročnoga rasta a ono što razlikuje njegovo dosadašnje značenje kao generatora rasta je informacijsko komunikacijska tehnologija koja je omogućila brzi pomak prema ljudskom kapitalu (ekonomiji znanja).[13]

Poduzeća koja su shvatila smisao ulaganja u ljudski potencijal ujedno su postala i najuspješnija na području svoga djelovanja, jer ulaganjem u ljudske potencijale unutar samog poduzeća stvoren je preduvjet poslovnog uspjeha. Bitnu ulogu kod upravljanja ljudskim potencijalima ima i strategija nagrađivanja koja uz motivaciju zauzima važnu ulogu za uspjeh svih čimbenika poslovanja nekog poduzeća.

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima sve više postaje koncept nove poslovne filozofije i doživljava se kao izvor moći. Tehnika i tehnologija komuniciranja u 21.st. omogućava svakoj osobi uključivanje u proces učenja i stjecanja znanja. Ljudski kapital povećava vrijednost i materijalnu korist svakog društva i poslovnog sustava, samo pod uvjetom ako se timski kreira i njime pažljivo upravlja.[14] Upravo navedno, daje dodatni značaj ljudskom potencijalu s aspekta poslovnog okruženja.

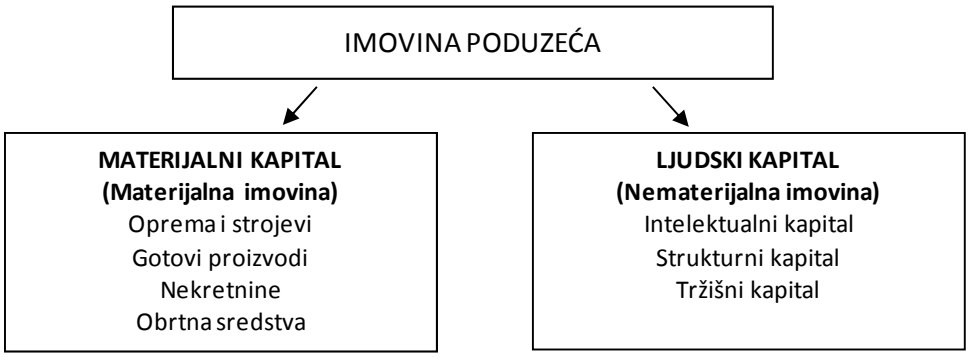
2.2. Značaj ljudskog potencijala u poslovnom okruženju

Ljudski potencijal poslovnog subjekta od posebne je važnosti. On čini resurs poduzeća značajan u svim aspektima poslovanja: od osnivanja poslovnog subjekta, uspostavljanja i izvršavanja poslovnih aktivnosti, razvoja poduzeća, njegovog konstantnog razvoja i unapređenja s ciljem ostvarenja što boljeg rezultata poslovanja

[13] Sundać, D., Fatur, I.: Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkog poduzeća, Ekonomski pregled, 55 (1-2), 2004., str. 85-96
[14] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, FTHM Opatija, Rijeka, 2005

poslovnog subjekta i stvaranja zadovoljnih kupaca kao jednog od elemenata opstanka poslovnog subjekta. Ljudski potencijal poduzeća je imovina poduzeća koju, gledano kao cjelovitu imovinu, Vujić dijeli na materijalni kapital i ljudski kapital.[15] Struktura imovine poduzeća prikazana je Slikom 1. u nastavku. Materijalni kapital (materijalnu imovinu) čine sredstva za proizvodnju koja u porcesu proizvodnje prenose svoju vrijednost na novi proizvod (oprema i strojevi, nekretnine, gotovi proizvodi te obrtna sredstva). Ljudski kapital, odn. nematerijalna imovina, u procesu proizvodnje reproducira svoju vlastitu vrijednost i time poslodavcu stvara višak vrijednosti. Ljudski kapital čine tri nematerijalne imovinske skupine (intelektualni ili humani kapital, strukturni ili organizacijski kapital te tržišni ili potrošački kapital).[16] Pri tome, Vujić govori o potrebi povezanosti sva tri spomenuta elementa ljudskog kapitala jer svaka od komponenti gradi poslovni sustav a da pri tome ne gubi svoju prepoznatljivost.[17]

Shema 1: Struktura imovine poduzeća



Izvor: Vujić, V.: Menadžmant ljudskog kapitala, Rijeka, 2005. str.49.

Unatoč prepoznatom značaju ljudskog potencijala mjerenje njegove vrijednosti vrlo je rijetko. Za raliku od navedenog (a promatrano u okviru cjelokupnog poslovanja poslovnog subjekta promtaranog kroz pozicije imovine poslovnog subjekta), materijalna imovina podložna je metrici različitih oblika i i vremenske dinamike. Materijalna imovna se analizira, procjenjuju se njezine vrijednosti u budućem razdoblju, analiziraju se

[15] Vujić V.: Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Informatologia 41, 2008., str. 194
[16] Vujić, V.: Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, Informatologija 43, 2, 2010., str. 94
[17] Ibid

promejne horizontalno i vertikalno, promatara se u kontekstu ostalih sastavnica financijskih izvještaja i tako daje kvalitetnu podlogu za donošenje poslovnih odluka.

Kupci i dobavljači sudionici su tržišnih događanja, oni su sastavnice tržišnog kapitala, koji obuhvaća sve odnose i veze između kupaca, dobavljača, poslovnih partnera izvan poduzeća.[18]

Strukturni kapital čine „procesi, baze podataka, informacijska tehnologija i oprema, organizacija rada, implementacija sustava upravljanja kvalitetom, intelektualno vlasništvo, iskustvo i tradicija, poslovna kultura, patenti, licence i slično.“[19]

Poduzeće ne posjeduje zaposlenike već samo iznajmljuje njihove usluge, a zaposlenici krajem radnog dana napuštaju poduzeće, te su slobodni za iznajmljivanje svojih usluga.[20]

U kontekstu nematerijalne imovine (ljudskog kapitala), isti autor ističe značaj intelekturalnog kapitala navodeći: „Intelektualni kapital proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika. On je pokretačka snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnom sustavu. Intelektualni kapital je „inteligentna tvrtka“ koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti. Intelektualni kapital predstavlja znanje zaposlenih kao izvor razvoja, a nose ga u sebi eksperti, istraživači i drugi potencijalni pokretači inovacija koji stvaraju inovativne ideje, a koje se dalje pretvaraju u dugotrajnu vrijednost poduzeća.“ [21]

2.3. Sastavnice upravljanja ljudskim potencijalima

Prema Bahtijarević-Šiber[22] uspješne od neuspješnih poslovnih subjekata moguće je razlikovati po odnosu prema ljudima i praksi upravljanja ljudima u organizaciji. Prema

[18] Ibid., str. 95
[19] Ibid
[20] Ibid., str. 94-95.
[21] Ibid
[22] Bahtijarević , Šiber, F.: op. cit.. , str. 13.

istom izvoru, poslovni subjekti koji pokazuju brigu za ljude i ljudski potencijal smatraju važnom imovinom bit će uspješniji od onih sa suprotnim stavovima. Ljudski potencijali čine značajan trošak u poslovanju pa je upravljanje ljudskim potencijalima od izuzetnog značaja za poslovanje.

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje sve aktivnosti menadžera s ciljem privlačenja, razvoja i zadržavanja zaposlenika.[23] U nastavku rada, prikazat će se temeljne sastavnice upravljanja ljudskim potencijalima.[24]

2.3.1. Analiza rada i radnih mjesta

Analiza rada i radnih mjesta podrazumjeva proces prikupljanja informacija o poslovanju u poduzeću. Prikupljne informacije služe kako bi poduzeće saznalo svoje unutarnje i vanjske prednosti i nedostatke.

Menadžment ljudskih resursa je neodvojiv od poslova koji se obavljaju u poduzeću s obzirom da oni determiniraju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu pa i spolnu strukturu zaposlenih u poduzeću. S toga ono nužno mora polaziti od poslova koji se u tom poduzeću obavljaju, a koji su rezultat raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća, na manji ili veći broj parcijalnih zadataka kojemu se može odrediti njegov nositelj. Svaki zadatak karakteriziraju određena obilježja po kojima se on razlikuje od drugih zadataka.[25]

Analiza radnih mjesta temeljna je podloga za obavljanje svih zadaća i funkcija menadžmenta u poslovnom sustavu, a provodi se radi projektiranja organizacijskog ustroja, zatim izbora sredstava za rad, utvrđivanja zahtijeva radnog mjesta, određivanja složenosti i procjene vrijednosti poslova te vođenje učinkovite politike ljudskog kapitala.[26]

Analiza posla je postupak detaljnog proučavanja sadržaja rada, sredstava za rad i povezanosti s drugim poslovima u poslovnmom sustavu. Dio ove analize su i informacije o načinu obavljanja radnih zadaća te potrebnim kompetencijama, iskustvu i drugim

[23] Škrtić, M.: op. cit. str. 215
[24] Ibid
[25] Buble, M.: Menadžment, Sveucilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2009.g., str. 360. – 361.
[26] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, FTHM Opatija, Rijeka, 2005. Str.111

svojstvima osobe koja ga najbolje može obavljati. Opis poslova (zadataka) koji rezultira iz analize temeljni je dokument suvremenog poslovanja. Iz opisa posla naziru se zahtjevi posla, profil osobe koja ga ima odraditi, sredstva i prostor za rad, te odgovarajući radni uvjeti bez kojih je nemoguće obaviti bilo koji posao i radni zadatak. Analiza i procjena posla obično se ostvaruju u ove tri faze:[27]

- popis i opis radnog mjesta,
- analiza i rangiranje radnog mjesta,
- procjena posla.

Radno mjesto je prostorno ograničeni dio poduzeća na kojem se nalaze potrebna sredstva za proizvodnju i gdje jedan ili više djelatnika izvršavaju pojedinačne zadaće.[28] Radno mjesto čine čovjek, sredstva za rad, prstor za rad i odgovarajući radni uvjeti. Opis radnog mjesta ili posla sadrži podatke koji se odnose na djelokrug rada i svara se očekujući normalne učinke s opremom, uređajem, alatima, tehnološkim procesom i drugim značajkama odnosnih radnih mjesta ili posla.

Rangiranje radnog mjesta provodi se pomoću određenih metoda i tehnika. Najčešće se koristi: rangiranje, klasifikacija poslova u platne skupine, usporedba složenosti poslova i bodovni postupak.[29]

Većina poduzeća u današnje vrijeme ozbiljno shvaća analizu posla i radnog mjesta, međutim i dalje se pojavljuje neozbiljnost prema istome. Iako, danas poduzeća više manje imaju popis poslova za određena radna mjesta.

2.3.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala složen je proces koji prerasta u poseban organizacijski (pod)sustav poslovnog sustava, a sam plan pojavljuje se kao rezultat funkcioniranja tog sustava u vidu složene informacije o ljudskom potencijalu, sastavljen

[27] Ibid
[28] Ibid
[29] Ibid

od viševrsnih informacija o različitim segmentima ljudskog potencijala koji su predmet planiranja. Sustav planiranja ljudskih potencijala obuhvaća:[30]

- politiku ljudskih potencijala,
- planiranje potreba za tim potencijalom,
- plan razvoja zaposlenih.

Politika ljudskih potencijala sastavnica je ostalih politika poslovnog sustava, a sadrži načela koja se odnose na pribavljanje, korištenje, razvoj, zapošljavanje i upravljanje zaposlenim osobljem.[31]

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima obuhvaća analizu potrebne, strukture zaposelnih, a rezultat analize može biti pozitivan ili negativan, odnosno više ili manje djelatnika od onih koji su već zaposleni. Plan potreba za ljudskim potencijalom obuhvaća interno i eksterno zapošljavanje. Planiranje i plan potreba za ljudskih potencijalom istodobno obuhvaća i plan razgradnje zajednice zaposlenih kojim se pokazuje koje akcije treba poduzeti. Takav plan obuhvća i plan troškova ljudskog potencijala, tj. troškova koji su u vezi s ostvarivanjem tih poslova.[32]

Plan razvoja ljudskih potencijala utvrđuje koliko i koje mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobilo nove ili već postojeće zaposlene za predviđene ili već postojeće radno mjesto. Takav plan povezuje se s planom razgradnje zajednice zaposlenih kao i s planom troškova koji iz tog nastaju. Plan korištenja zaposlenih pokazuje koliko i koju strukturu zaposlenih valja i kako koristiti, u koje vrijeme i na kojim radnim mjestima i to povezano s planom troškova upravo takve upotrebe.[33]

Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stavarnja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.[34]

[30] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, FTHM Opatija, Rijeka, 2005. Str.127.
[31] Ibid
[32] Ibid
[33] Ibid
[34] Goić, S.:Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Split, 2008., str. 54

Planiranje potreba ljudskih resursa omogućuje poduzeću da osigura ono što je najvažnije a to su pravi ljudi na pravom mjestu i u pravo vrijeme kao i da zadrži broj i kvalitetu zaposlenih, postigne njihovu maksimalnu proizvodnost te zadovoljstvo na radu kao i brzu prilagodbu na promjenjivu okolinu. Proces planiranja otvara i niz pitanja kao što su potreban broj zaposlenih u poduzeću, njihovu stručnu osposobljenost, kako ih osigurati, kako sadašnji kadar pripremiti za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja i još niz drugih pitanja na koje se treba dobiti odgovor što je puno složeniji proces.

Planiranje kao proces ima za cilj da se skupi što veći broj podataka o budućim potencijalnim kadrovima, s jedne strane, ali i da budući kandidati imaju što više informacija o budućem poslu, s druge strane. Preduvjet dobrom planiranju je dobra baza podataka, ali i stvaranje dobrog imidža radne snage, kako se ne bi menadžment doveo u položaj da odabire kadar bez dovoljnog broja i razine informacija o kandidatima.[35]

Kako bi se dobila približna slika stvarnih „neto " potreba za kadrovima unutar poduzeća, važno je imati na umu i kretanje zaposlenih unutar poduzeća, odnosno njihovu promjenu radnog mjesta unutar samog poduzeća, analiza postojećih vještina i znanja kao i njihova slika u budućnosti. Stvarne potrebe za ljudskim potencijalom mogu biti pozitivne ili negativne, pri čemu pozitivne potrebe za ljudskim potencijalima označavaju potrebu poduzeća za novom radnom snagom i proširenjem kadra, dok negativne potrebe podrazumijevaju višak radne snage, odnosno smanjenje potreba za ljudskim kadrom.

Nakon što menadžment utvrdi kojim ptencijalom poduzeće raspolaže , koji je stupanj, kvalificiranosti poslova, kakva je raspoređenost potencijala po tipovima procesa, te kakva je raspoređenost po temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski) može se formirati datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta.[36]

Da bi menadžment mogao kvalitetno i utemeljeno predvidjeti buduće potrebe u ljudskim potencijalima mora se izvršiti analiza interne i eksterne ponude. Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada, a u tu svrhu najčešće se koriste metode procjene eksperata (delfi metoda i metoda scenarija), te metode simulacije. Predviđanjem interne ponude utvrđuje se mogućnost zadovoljavanja budućih potreba za

[35] Cerović, Z.:Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003., str.519
[36] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2000g., str.378

kadrovima iz postojećeg fonda kadrova. Temelji se na organizacijskim shemama, pa se naziva još i shema zamjene ili shema sukcesije, a obično se sastoji od tablice osoblja, pregleda kvalifikacija, pregleda menadžmenta i karte zamjene.[37]

U prošlosti, kompanije su se susretale kao i danas sa viškom radnika na tržištu, s niskim nadnicama i ne pretjerano zahtjevnim poslovima te su većinom potrebe za ljudskim kadrovima temeljile na ad hoc pristupu.

Ad hoc pristup projektiranju organizacije podrazumijeva pristup koji rješavanju organizacijskih problema prilazi nakon njihove pojave. Organizacija poduzeća prepuštena je utjecaju egzogenih i endogenih faktora koji s vremenom povećavaju disfunkcije u organizaciji na koje menadžment reagira intervencijom tek kada se one pojave i kad ocijeni da je ta intervencija nužna. Najčešće su te intervencije zakašnjele pa su i posljedice koje nastaju veće, tako da interventne mjere (organizacijski zahtjevi) moraju biti krupniji.[38]

Danas ad hoc pristup se smatra zastarjelim i lošim potezom za bilo koju kompaniju koja ga koristi jer ne predstavlja budućnost uspješnog poslovanja poduzeća.

Odabir ljudskih kadrova pomoću planiranja se s toga nameće kao jedini put svakog uspješnog menadžmenta, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova. Za razliku od ad hoc pristupa koji je isključivo korektivnog karaktera, planski pristup projektiranju organizacije preventivnog je karaktera. Taj pristup polazi od činjenice da dinamični uvjeti egzistencije i funkcioniranja poduzeća nameću potrebu stalne analize postojeće organizacije i njezina oblikovanja za anticipaciju budućih zbivanja. Odatle i potreba da se projektiranju organizacije prilazi planski odnosno smišljeno kako bi se pravodobno djelovalo na disfunkcije u organizaciji.[39]

U suvremenim uvjetima poslovanja sve je teže osigurati adekvatne ljudske resurse zbog tempa koji nameće suvremeno tržište rada, koje svojim promjenama diktira potrebe i svojstva ljudskog resursa. Stoga je vrlo bitno da kompanije na vrijeme uočavaju i

[37] Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., 1999.g, str 211-219
[38] Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006., str.15-16
[39] Ibid

planiraju njihov razvoj, edukaciju, formiranje, obrazovanje, optimalno korištenje, motiviranje itd.. Planiranje ljudskih resursa obavlja menadžer ljudskih resursa u suradnji sa menadžerima ostalih organizacijskih jedinica. Planiranje istih se vrši zbog potrebe za kadrovima na određenim radnim mjestima za koja se uspostavilo da su najproblematičnija. Planiranje podrazumijeva potreban broj ljudi na tom radnom mjestu koji će osigurati ujedno konkurentsku prednost, veće zadovoljstvo na poslu i u radu drugih zaposlenika, smanjenje prekovremenih radnih sati, povećanje motivacije zbog sudjelovanja u razvoju vlastite karijere, mogućnosti edukacija i treninga.

2.3.3. Regrutiranje

Pribavljanje (regrutiranje) je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobne potrebe za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Regrutiranje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje „poola“ kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta. Prema tome njegova svrha je privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se mogli izabrati najbolji.[40] Ono obuhvaća niz postupaka i aktivnosti koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju i na kojima se poslije primjenjuju postupci selekcije.[41] Procesu pribavljanja prethodi niz drugih aktivnosti kao što su definiranje opće politike i strategije zaošljavanja koja se temelji na strategiji organizacije, menadžerske filozofije i opće poslovne orijentacije. Regrutiranje i selekcija se veže uz nekoliko pitanja kao što su:[42]

- kakve ljude organizacija traži,
- traži li ih unutar organizacije ili izvana,
- hoće li organizacija prilagoditi poslove ljudima ili ljude poslu,
- preferira li organizacija individualce ili timski posao,
- spremnost organizacije u ulaganje potrebnih ljudi,
- kriteriji i elementi pri selekciji ljudi.

[40] Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str.289
[41] Ibid, str. 296
[42] Ibid

Jednostavno rečeno pribavljanje se može shvatiti kao pribavljanje ljudskih potencijala iz vanjskih izvora, međutim, svaka organizacija trebala bi težiti regrutiranju iz vlastitih izvora i to bi im trebao biti prvi izbor u traženju novih kadrova.

Sukladno tome, postoje dva temeljna izvora regrutiranja kandidata:[43]

- unutarnji izvori regrutiranja, i
- vanjski izvori regrutiranja.

Interne (unutarnje) izvore regrutiranja čine potencijalni kandidati iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama. Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra:[44]

- oglašavanje - jedan od najčešće korištenih načina regrutiranja, a može se obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena, dok se u novije vrijeme koristi i suvremeni oblici računalnog i telefonskog oglašavanja,
- preporuke neposrednih menadžera – koje predstavljaju takav oblik regrutiranja u kojem menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove,
- informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala – što zahtjeva analizu i pretraživanje informacijskog sustava ljudskih potencijala i identificiranje onih koji najbolje udovoljavaju zahtjevima.

Ovakav način regrutiranja omogućuje kandidatima i zaposlenicima da promijene posao ili da dođu na poslove za koje su kvalificirani i zainteresirani.

Eksterne (vanjske) izvore regrutiranja čine kandidati na aktualnom tržištu rada, oni koji se nalaze u procesu obrazovanja i oni koji su zaposleni u drugom poduzeću. Za pribavljanje ljudi izvana, organizacije se služe raznolikim metodama, pri čemu se među njima najčešće koriste:[45]

- oglašavanje – pri čemu poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posteri na javnim mjestima, priručnici i bilteni, posebni promotivni materijal,

[43] Ibid, str. 298-302.
[44] Ibid, str. 298-302.
[45] Buble, M.:Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006.g., str. 377-379.

- agencije za zapošljavanje – koje se uobičajeno dijele na dvije vrste (državne i privatne), ali često se koristi i pojam „lovci na talente“ koji podrazumijeva specijalizirane privatne agencije koje se bave pribavljanjem kandidata za više menadžerske pozicije,
- obrazovne institucije – preko kojih se najčešće vrši privlačenje mladih stručnih osoba,
- sindikati – koji posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima, te imaju jak utjecaj na zaposlenike.

Pored opisanih formalnih izvora regrutiranja postoje i neformalni izvori regrutiranja novih kandidata, a to podrazumijeva zapošljavanja zaposlenih u poduzeću koji imaju ulogu posrednika u zapošljavanju. Većina organizacija koristi kombinacije svih izvora regrutiranja što ujedno pokazuje i najbolje rezultate, međutim svi ti izori imaju svoje pozitivne ali i negativne strane što pokazuje i slijedeća tablica.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata

UNUTARNJI IZVORI	
Prednosti	Nedostaci
– Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata – Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane – Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih – Otvara prostor za promociju	– Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti) – Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral – Može voditi gušenju novih ideja i

– Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima – Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale – Obično je brže i jeftinije	inovacija – Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene
VANJSKI IZVORI	
Prednosti	Nedostaci
– Mnogo je veći "*pool*" talenata – Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju – Omogućava promjene – Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe – Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	– Skuplje i teže prikupljanje i evaluiranje potencijalnih djelatnika – Vrijeme prilagodbe i orijentacije je duže – Opasnost od pogrešnog izbora

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.g, str. 294.

Iz tablice je vidljivo da i unutarnji i vanjski izvori ljudskih potencijala mogu itekako utjecati na daljnji razvoj poduzeća ukoliko se odluče na pribavljanje nove radne snage jednim od navedenih načina s time da i jedan i drugi način sa sobom nose neke prednosti ali i nedostatke.

2.3.4. Selekcija

„Selekcija je jedna od funkcija upravljanja ljudskim potencijalima – a koja nastupa odmah nakon pribavljanja odnosno funkcije regrutiranja. Složen je postupak u menadžerskoj funkciji kadroviranja kojim se uz sustav unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika izabiru za neki traženi posao oni kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima posla."[46]

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora izmedu regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova, odnosno ocjenjivanje pogodnosti za obavljanje određenih poslova.

Goić prepoznaje dva pristupa selekciji kadrova:[47]

- precizno definirate zahtjeve posla, tj. radnog mjesta koje treba popuniti i onda tražiti među kandidatima one koji ih najbolje ispunjavaju, prethodno eliminirajući one koji ne ispunjavaju minimum zahtjeva, ili

[46] Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.g., str.350.
[47] Goić, S.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Split, 2008.g., str. 165.

- izvršiti iscrpan pregled karakteristika kandidata, na temelju toga izraditi rang listu i birati one koji imaju najviše rangove na listi, nakon čega je potrebno pronaći poslove na koje bi bilo korisno rasporediti.

Selekcija, odnosno izbor kandidata polazi od zahtjeva za poslove, pri čemu se traži onaj kandidat koji odgovara najbolje traženom poslu.

Prema autoru[48] postoje dva načina provođennja selekcije kadrova. Jedan od načina provođenja selekcije je da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla, a daljnji izbor vrši se među kandidatima koji posjeduju traženi minimum. Drugi način provođenja selekcije je način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanja koji konkuriraju za određeni posao; izrađuju se rang liste kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju, te se na osnovu rang listi izabiru kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

Tipičan postupak selekcije sastoji se od deset etapa:[49]

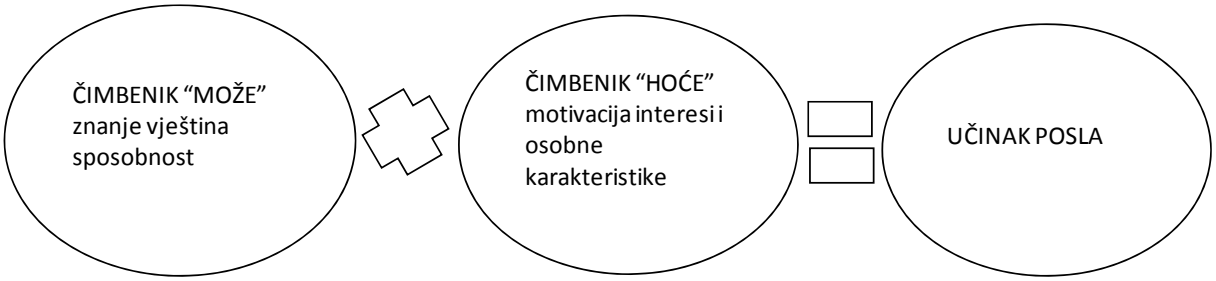
- preliminarni intervju,
- kompletiranje dokumentacije o kandidatu,
- testovi zaposlenja,
- intervju u službi ljudskih resursa,
- ispitivanje podrijetla,
- medicinski pregled,
- preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa,
- intervju s neposrednim rukovoditeljem,
- provjera znanja, probni rad,
- odluka o zaposlenju.

Važno je naglasiti da etape koje su navedene mogu biti i različite, naravno što ovisi o veličini i vrsti organizacije koja traži nove ljudske resurse. Odluka o izboru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom da se između više kandidata prijavljenih za

[48] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2000.g, str.389.
[49] Ibidem, str.382.

dati posao mora izvršiti izbor. Pri tome je bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom da ta dva čimbenika neposredno utječu na učinak kandidata (Slika 2).[50]

Shema 2: Čimbenici selekcije kandidata



Izvor: Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.g., str.537. prema W.A.Sherman Jr., W.G.Bohlander, J.H. Churden, Managing Human Resources, South-Western Publishing Co., Cincinanati, Ohio, str.181.

Selekcija kandidata vrši se zbog različitosti među ljudima, kako psiholoških karakteristka kandidata tako i zbog razlike u radnoj sposobnosti među kandidatima. Različitosti među kandidatima u konačnici će utjecati i na samu uspješnost u poslu.

Poduzeća će iz mnogobrojnih izvora kao što su životopisi, prijave i molbe za posao, službeni dokumenti kojima se potvrdjuju kvalifikacije i osobine, podaci o radnom iskustvu, preporuke, podaci o rezultatima tijekom školovanja, medicinski pregledi i sl. prikupiti dovoljnu količinu informacija o kandidatima na temelju kojih će odlučiti o odabiru kandidata. Izvori informacija moraju biti iscrpni jer o njima ovisi donošenje odluke što predstavlja njihov veliki značaj za poduzeće kao krajnjega korisnika.

Najviše važnosti pridodaje se testovima i intervjuima. Na kraju, ipak, stručnjaci su ti koji moraju dati argumentirane prijedloge a u konačnici ovlašteni menadžer na temelju svih tih informacija donosi konačnu odluku.

Od menadžera se očekuje posjedovanje vještina koje se sastoje od barem četiri sastavna elementa kako bi svoje zadatke ostvarivao uspješno:[51]

- sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći,
- sposobnost razumijevanja ljudskih bića,
- sposobnost da inspiriraju,

[50] Cerović, Z.: Hotelski menadžment , Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.g., str.537.
[51] Buble, M.: Menadžment: Ekonomski fakultet, Split, 2006g.,str.398.

- sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

2.3.5. Obuka i razvoj kadrova

Danas se sve više pridodaje na važnosti obrazovanja i stalnog usavršavanja zaposlenih kako bi se nakon toga isti mogli vratiti na svoje poslovne zadatke ili pak napredovati s boljim poslovnim rezultatima. Sve više u današnjem poslovnom okruženju dolazi do ulaganja u kadrove, naročito u vlastite kako bi se postigli bolji rezultati poslovanja. To je ralog sve većih i brzih promjena u poslovnoj okolini (unutarnja i vanjska), koje zahtijevaju od današnjih poduzeća suvremeni način implementiranja znanja u vlastite kadrove.

Kod upravljanja ljudskim kadrovima i njihovom razvoju govori se i razlikuje sljedeće:[52]

- uvođenje u posao kadrova,
- obrazovanje i obuka kadrova,
- razvoj karijere.

Uvođenje u posao provodi se kod zapošljavanja novih kadrova i pri samom premještaju na druge poslove unutar poduzeća, odnosno preraspodjele posla ili prelaska u druge odjele. To podrazumijeva upoznavanje s poslom, radnom okolinom te odgovornostima i zadacima koje taj posao donosi. Cilj svega toga je postići brzo uhodavanje novih zaposlenika u njihovu radnu okolinu te brzu prilagodbu kako bi se što bolje ostvarili poslovni ciljevi, naravno, uz što manje troškove za poduzeće, jer što se zaposlenik brže prilagodi novim poslovnim zahtjevima i okolini to znači i manje napore poduzeća, odnosno financijske troškove vezane uz njihovu obuku i prilagodbu.

Obuka kadrova podrazumijeva više orijentaciju na same vještine i znanja kadrova za posao koji će obavljati i ono je od velike važnosti za poduzeće. Ako zaposlenik ima dovoljno vještine i znanja i ako ga pravilno koristi to će bitno utjecati na razvoj njegove karijere kao i na postignuće boljih poslovnih ciljeva samog poduzeća.

[52] Ibid, str. 402.

Obrazovanje svakog pojedinca je od društvene važnosti i odnosi se na stjecanje znanja i vještina koji su nam općenito potrebni za život. Ono se stječe u specijaliziranim ustanovama izvan poduzeća i izvan radnog mjesta, dok se obuka uglavnom vrši u radnom vremenu zaposlenika. Budući da potrebe za obukom se javljaju kao posljedica niza promjena u poduzeću i van poduzeća, tako i obuke definiramo prema nastalim promjenama.

Četiri temeljne faze procesa obuke su:[53]

- identifikacija potrebe za obukom,
- planiranje potrebne obuke,
- izvođenje obuke,
- evaluacija izvršene obuke.

Razvoj karijere orijentiran je na pojedinca i njegove potencijale koji su jako važni za budućnost njegove karijere ali i samoga poduzeća. To se odnosi i na stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojednicu preuzimanje novih i složenih poslova. Razvoj karijere važan je kako pojedincu tako i poduzeću, jer će pojedinac razvijajući svoju karijeru korisno utjecati i na samo poduzeće, koje će raspolagati kvalitetnim kadrovima. Posljedica toga je i pojava posebne funkcije ljudskih resursa a to je upravljanje karijerom.

Na razvoj karijere utjecat će:[54]

- osobni faktori,
- ekonomski, socijalni i politički trendovi,
- financijske konsideracije,
- tržište rada.

Razlike među ljudima iskazuju se i u različitim odnosima i preferencijama po pitanju odabira karijere. Na odluke i izbore u tijeku karijere utječe niz faktora vezanih uz pojedinca i socijalnu okolinu u kojoj djeluje. To su uglavnom preferencije, interesi,

[53] Ibid, str.413-418.
[54] Ibid, str.424.

potrebe, sposobnosti i vještine, obrazovanje, ličnosti, utjecaji socijalne okoline, ponajprije obitelji, prijatelja, kolega i menadžera, očekivanja i potrebe poduzeća itd.[55]

Pojedinci se trebaju aktivno posvetiti planiranju i razvoju karijere, a da bi to postigli trebaju si postaviti određene zadatke koje trebaju ispuniti kao što su faktori koji utječu na razvoj karijere, ciljevi koji se žele postići te razvoj strategije za ostvarenje karijere. Važnu ulogu u svemu tome ima i poduzeće koje mora ulagati u razvoj karijere svojih kadrova ukoliko želi imati kvalitetan spektar kadrova s velikim znanjem.

2.3.6. Procjena osobina

Procjena osobina predstavlja postupak u kojem se sustavno procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s osobinama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju.[56]Ona se obavlja putem mjera kadrovske politike , sa svrhom da se kadrovi raspodjele na one poslovne funkcije na kojima se najbolje snalaze, odnosno za koje su osposobljeni. Kako se analizom posla utvrđuju performanse koje bi pojedinac trebao imati za obavljanje istoga, tako se i utvrđuju performanse pojedinca kako bi se utvrdilo odgovara li pojedinac na pojedino radno mjesto.

Tri su temeljne grupe metoda ocjenjivanja performansi:[57]

- metoda procjenjivanja osobina zaposlenika-metode koje se najčešće koriste prilikom rasporeda na radna mjesta, promocija i democija, pri određivanju plaća i drugih oblika kompenzacija:
  - metoda rangiranja(običnog, grupnog, usporedbe u parovima),
  - metode obveznog izbora,
  - metoda skale sudova,
  - metoda slobodnog izbora.
- metoda procjenjivanja učinka zaposlenika:
  - sistemski pristup,

[55] Bahtijarević-Šiber, F.:Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing Zagreb, 1999., str.851.
[56] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006., str.427.
[57] Ibid, str.435.

- metoda kvalifikacije,
    - Ciba-Geigy metoda,
    - B-F program.
- metoda procjenjivanja menadžera:
    - metoda analize puta.

2.3.7. Upravljanje kompenzacijama

Upravljanje kompenzacijama, kao jednoj od sastavnica upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava plaćanja koji pomaže poduzeću da ostvari svoje ciljeve. Da bi to mogao, sustav se mora pobrinuti za odgovarajući broj razina plaćanja i osigurati da plaće budu vezane uz rezultate rada kako pojedinca tako i poduzeća u cjelini. Osim toga da bi sustav bio prihvaćen on mora zadovoljiti potrebu zaposlenih za priznavanjem i omogućiti im da kroz dobru mrežu informacija i komunikacija budu obaviješteni o svim njegovim karakteristikama.[58]

U hrvatskom jeziku kompenzacija označava naknadu, odštetu, naknadu za nešto izgubljeno ili ustupljeno; u radnom pravu – plaću za neiskorišteni dopust; u trgovini – izravnavanje tražbina i drugo.[59]

Pod kompenzacijama se podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposleni dobiju za svoj rad u poduzeću a one se najčešće očituju u novcu, robi i raznim uslugama materijalne i nematerijalne naravi. Kompenzacije su značajne poduzeću i ponekad čine 50-70% svih troškova poduzeća.[60]

Osnovne vrste kompenzacija su:[61]

- plaće,
- beneficije,
- sudjelovanje u dobiti.

[58] Galetić, L., Pavić, I.: Upravljanje plaćama, RRIF, Zagreb, 1996.str.1.
[59] Klaić, B., Riječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 2004.,str.715.
[60] Ibid, str. 716.
[61] Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2009., str.439-442.

Od svih komponenti kompenzacija najznačajnije su one koje se odnose na izvršeni rad zaposlenika a to su osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodaci plaći.

2.3.8. Mehanizmi materijalne i nematerijalne motivacije

Mehanizam motivacije zaposlenika uvelike ovisi o samome poduzeću, odnosno o politici pojedinačne organizacije i njenih specifičnih rješenja. Motivacija zaposlenika uvelike će utjecati na poslovni rezultat poduzeća a zadatak menadžera je da provode motivaciju i motivirajući svoje djelatnike u materijalnome ili nematerijalnome obliku ujedno pospješuju i poslovanje samog poduzeća. Motivacija pospješuje proizvodnost, efikasnost i kreativnost rada, podiže kvalitetu radnog života i jača konkurentsku sposobnost i uspješnost poduzeća. Motivacija se ne može mjeriti ali ona će se očitovati kroz mnogobrojne faktore u poslovanju kao što su ponašanje, veličina zalaganja, ustrajnost i smjer ponašanja, odnosno rezultati koji se ponašanjem postižu. Na motivaciju djeluje nmnoštvo faktora:[62]

- individualne osobine zaposlenih
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja
- karakteristike organizacija odnosno situacije u kojoj se pojedinac nalazi
- šira društvena okolina

Javljaju se brojne teorije s obzirom na kompleksnost motivacije koje se razlikuju po tome kako se vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Razlikujemo dvije skupine teorija: Sadržajne teorije motivacije koje se uglavnom odnose na utvrđivanje ponašanja kroz potrebe ljudi kao motivaciju za radom. Najznačajnije su:[63]

- teorija hijerarhije potreba,
- teroija trostupanjske hijerarhije,
- teorija motivacije postignuća,
- dvofaktorska teorija motivacije, te
- teorija motivacije uloga.

[62] Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 556-557
[63] Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2009., str.487.

Druga vrsta teorije je procesna teorija motivacije koja polazi od toga da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije pa stoga u analizu uključuje i dodatne faktore, a najznačajniji su:[64]

- Vroomov kognitivni model motivacije,
- Porter-Lawerov model očekivanja,
- Lawlerov model očekivanja,
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Kod motivacije zaposlenih važna je kombinacija i materijalne i nematerijalne motivacije od strane menadžera i samog poduzeća. Materijalna motivacija sama po sebi nije dovoljna te je potrebna i nematerijalna motivacija. Poduzeća ne smiju zanemarivati niti nematerijalne motivatore koji su isto tako bitni, jer ljudi su različiti i svatko ima različite potrebe koje treba zadovoljiti a one se ne zadovoljavaju sve samo materijalnim stvarima. Treba paziti da motivacija ne postane kontraefektivna, odnosno ucjenjivačka. Ona bi se prvenstveno trebala koristiti kao znak dobre volje menadžera i poduzeća za stimulaciju njihovih zaposlenika ili poboljšanje poslovnih rezultata i rezultata samih zaposlenika.

[64] Ibid., str.492.

3. LJUDSKI POTENCIJALI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Turistički sektor intenzivno se u svijetu počeo razvijati sredinom 20.st., a u Hrvatskoj već krajem 19.st. Prema podacima Svjetske turističke organizacije (eng. *World Tourism Organization*-WTO), u međunarodnoj trgovinskoj razmjeni, turizam danas zauzima treće mjesto, odmah nakon automobilske i telekomunikacijske industrije.[65] Udio turizma u svjetskom bruto domaćem proizvodu 2015. godine iznosio je 10 posto.[66]

3.1. Hrvatska i turizam

Svojim geografskim položajem i brojnim prirodnim ljepotama, Republika Hrvatska je turistički atraktivno odredište. Hrvatska nudi atrakcije uz more, uz rijeke, u planinama te brojna turistički atraktivna zaštićena prirodna područja. Tijekom povijesti, hrvatski turizam bilježi porast turista kako domaćih tako i stranih čemu je doprinijelo prepoznavanje truizma kao profitabilne grane djelatnosti te investicijskih ulaganja u turističko ugostiteljske kapacitete. „Hrvatska je u 2016. godini raspolagala s 852,4 tisuće stalnih ležajeva u registriranim komercijalnim smještajnim objektima, od čega u hotelima 13%, kampovima 25%, ostalim kolektivnim kapacitetima 13% te kućanstvima 49%. U posljednjem desetljeću Hrvatska je povećala raspoloživi smještajni kapacitet mjeren brojem stalnih ležajeva u registriranim komercijalnim smještajnim objektima za 25%. Najveći rast smještajnog potencijala zabilježen je u kućanstvima (46%), a potom hotelima (19%) i kampovima (12%), dok je kapacitet ostalih kolektivnih objekata smanjen 3%.“[67] Detaljniji prikaz po pojedinačnim resursima za 2011.g. prikazan je u slijedećoj tablici.

[65] World tourism organisation, www.unwto.org, 26.10.2016.
[66] Državni zavod za statistiku, www.dzs.hr, 02.12.2016.
[67] Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.godine, Narodne novine broj 55/13

Tablica 2: Kapaciteti hrvatskog turizma u poslovnim jedinicama u 2016.g.

RESURSI	UKUPAN BROJ
Hoteli i aparthoteli	672
Hosteli	69
Postelje u privatnom smještaju	62 265
Turistička naselja	47
Turistički apartmani	52
Kampovi	156
Seoska turistička gospodarstva	353
Marine	63
Vezovi u marinama	14 396
Charter – flota u hrvatskim marinama	Plovila 3.500

Izvor: Državni zavod za statistiku, www.dzs.hr, 01.07.2016.

Nekolicina turističkih lokaliteta i brojne značajne hrvatske ličnosti mogu biti više upotrebljeni u razvoju identiteta hrvatskog turizma, mnogo ih je i mogli bi Hrvatsku svrstati među najzanimljivije turističke destinacije svijeta. Kao prepreka ostvarenju još boljih rezultata, detektirani su sljedeći problemi:[68]

- nedovoljna znanja većine djelatnika o vlastitoj baštini,
- neadekvatna suradnja sektora kulture i turizma,
- loše upravljanje turističkom destinacijom,
- limitirani smještajni kapaciteti (prije svega u kategoriji hotelskog smještaja),
- nedostatak ponude koja može potaći veći dolazak turista u predsezoni i posezoni,
- nedovoljna ili neadekvatno prezentirana ponuda dodatnih sadržaja,
- infrastrukturni nedostaci – donedavno cestovna infrastruktura, no u mnogim slučajevima i komunalna infrastruktura (kanalizacija bez pročistača, neadekvatna vodoopskrba pojedinih turističkih mjesta, divlji deponije otpada, loša prometa signalizacija i sl.).

[68] Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010., str 33.

3.2. Obrazovanje ljudskih potencijala u turizmu

Kako je već navedneo z prethodnim djelovima rada, ljudski potencijal prepoznat je kao element uspjeha poslovnih subjekata. Ljudski potencijal je snaga na kojoj se temelji razvoj poslovnog subjekta. Razvoj ljudskih potencijala u turizmu u Republici Hrvatskoj ima osobitu važnost i značenje. Očekuje se da će nematerialni, odnosno ljudski kapital (individualno znanje, identitet, kompetencije, kultura, informacije, intelektualno vlasništvo, strukturni i tržišni kapital) potpuno nadjačati danas još uvijek ključne materijalne i financijske činitelje proizvodnje i usluga.[69] Posjedovnaje sammo temeljnih znanja od strane zaposlenika postaje nedostatno te se kontinuirano treba razvijati specifične sposobnosti pojedinaca koji neće širiti samo opća znanja i znanja vezana samo uz usku specijalnost zaposlenika, već treba razviti i sposobnost odlučivanja i uključivanja u rješavanje poslovnih problema. Razvoj ljudskih potencijala u turizmu trebao bi uključiti sljedeće vrijednosti i komponente:[70]

- proces razvoja ljudskih potencijala povezati s radnim mjestima,
- gdje je god moguće, primijeniti model mentorstva,
- dato snažnu podršku podjednako i menadžmentu i radnicima,
- nastojati uključiti izobrazbu u razvoj karijere zaposlenika,
- ugraditi proces izobrazbe u snažan okvir, podržan od pojedinaca i poslodavaca,
- cjelokupan proces traži strpljenje i motivaciju i jedne i druge strane,
- plan izobrazbe treba biti transparentan za sve korisnike,
- način izobrazbe treba biti zabavan svima,
- važno je utvrditi ciljeve i mjerila za evaluaciju razultata i ishoda izobrazbe,
- ne bi trebalo zanemarivati važnost socijalnog dijaloga,
- partnerski odnos temelj je uspjeha bilo kojeg oblika u procesu izobrazbe.

U Republici Hrvatskoj se javne obrazovne institucije i ustanove koje obrazuju turistički kadar dijele na srednje škole, veleučilišta, fakultete, postdiplomske i doktorske studije. Hotelska industrija zahtijeva dobro odmjerene sadržaje odgoja i redovitog obrazovanja na svim razinama, što podrazumijeva i mogućnost obrazovanja uz rad,, kao i mogućnosti stjecanja nedostajućih znanja kroz interdisciplinarne studije i specijalističke programe.

[69] Ibid, str. 30.
[70] Ibid, str. 34.

Tri su temeljna cilja kojima obrazovni sustavi moraju težiti:[71]

- samostalnost: sposobnost vladanja samim sobom, sposobnost donošenja odluka, formiranje namjera i osiguravanja sredstva nužnih za postizanje ciljeva,
- odgovornost: sposobnost preuzimanja odgovornosti za samog sebe i za svoja djela, za svoju djecu i za šire društvo,
- kreativnost: sposobnost stvaralačkog razmišljanja i djelovanja u stvaranju i postizanju ciljeva, u rješavanju problema, razumijevanju struktura i disciplina koje oblikuju život, te sposobnost kreativne upotrebe znanja.

Promičući stručno usavršavanje i stjecanje radnog iskustva, poduzeća istovremeno povećavaju fleksibilnost i sposobnost svojih zaposlenika te pridonose njihovom osobnom razvoju i zadovoljstvu.[72]Pojedinci i društvena zajednica ovise o poslodavcima preko kojih ostvaruju sredstva za život, ali i poslovna uspješnost poslodavaca ovisi o zaposlenicima i zajednici u kojoj posluju, upravo ljudski faktor određuje profitabilnost, produktivnost i konkurentsku prednost.[73]

Najveći izazov svakog poduzeća je privući i zadržati dobro osposobljene zaposlenike. Proučavanje tog trenda upućuje na nove paradigme u djelatnosti menadžmenta ljudskog potencijala:[74]

- stajalište i očekivanja zaposlenih prema svome zanimanju izmijenili su se – umjesto materijalnih potreba nastupila je želja za većom odgovornošću,
- strukturne, društvene i tehnološke promjene primoravaju na cjeloživotno učenje i stalno inoviranje znanja zaposlenih,
- okruženje sve više motri i prati što se događa unutar poslovnog sustava,
- rast cijene rada i smanjivanje radnog vremena,
- razumno korištenje resursa i održivi razvoj,
- poboljšanje uvjeta rada i kvalitete života,
- veća djelotvornost institucija tržišta rada i fleksibilnost oblika zapošljavanja,

[71] Ibid, str. 38.
[72] Ljudski potencijali - najvažniji resurs, http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/ljudski-potencijali-najvaniji-resurs, 03.01.2017.
[73] Ibid
[74]Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010., str. 49.

- timski rad i participacija zaposlenih u poslovnim odnosima,
- poslovna izvrsnost i zadovoljstvo svih zainteresiranih sudionika.

„Velika fluktuacija radne snage povisuje troškove poslovanja, sa svakim odlaskom zaposlenika poduzeće gubi dio intelektualnog kapitala i ulaganja poduzeća. Hrvatski obrazovni program ne odgovara potrebama suvremenog tržišta rada i nije prilagođen potrebama poslodavaca, poslodavci trebaju izdvajati dodatna sredstva za razvoj potrebnih stručnih znanja i vještina. Kako bi motivirali zaposelnike za ostanak u poduzeću, uz edukaciju im je potrebno omogućiti i transfer znanja i vještina, napredovanje, nagrađivanje, ugodnu radnu sredinu.“ [75]

Poslovni subjekti danas posluju u uvjetima učestalih promjena te time postaju i same inicijator promjena. Ponašanje poduzeća u privatnom sektoru, pa tako i državnih poduzeća koja opslužuju sektor poduzeća i građana, danas mora biti prilagodljivo i otvoreno na promjene. Implikacije o kojima bi provoditelji reformi obrazovnih sustava morali misliti su sljedeće:[76]

- brzina promjena u potrebama za raznim vještinama i znanjima uvjetuje brzo zastarijevanje znanja koje se stječe u redovnom obrazovnom sustavu,
- istovremeno postoji tendencija produljivanja redovnog školovanja, što je kontradikcija,
- informacije su danas lako dostupne i naglaska na faktografiji u procesima obrazovanja zastario je,
- sposobnosti učenja, analize i sinteze znanja ključne su sposobnosti koje obrazovni sustav mora osigurati,
- aktivno znanje stranih jezika, posebice engleskog, te informatička pismenost temeljna su znanja koja se moraju jamčiti na kraju srednjoškolskog obrazovanja,
- restruktuiranje poduzeća u globalnoj konkurenciji vrlo je važan element prilagodbe gospodarstva. Obrazovni sustav mora moći te napore podržati, a cijelo društvo mora snositi dio troška, što znači da prekvalifikacija i dokvalifikacija koje su sine qua non restruktuiranja moraju biti sufinancirani iz proračuna,

[75] Ljudski potencijali - najvažniji resurs, http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/ljudski-potencijali-najvaniji-resurs, 03.01.2017.
[76] Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010., str. 51.

- specifičnost je tranzicijskih zemalja sa stajališta obrazovanja u tome da će strukturne promjene biti mnogo brže i bolnije od onih u europskim zemljama te će biti potrebno brzo, doškolovanjem i prekvalifikacijom, mijenjati strukturu postojećih znanja i vještina.

Prema peridočkim izvješćima radnih skupina za usklađivanje s programim a Europske unije koji izlaze na njezinim službenim internetskim stranicam, u Hrvatskoj ima mnogo propusta u programima obrazovanja.[77] Glavna se kritika odnost na to da obrazovne ustanove sustavno ne potiču prirođenu znatiželju, kreativnost i samoinicijativnost djece i to prevelikim razredima, autoritativnim odnosom bez poticanja individualnosti. Ne postoji shvaćanje da je glavni čimbenik razvoja gospodarstva pojedinac kao nositelj ljudskog kapitala, znanje se smatra intrinzičnom vrijednošću.

„U hrvatskom turizmu bilježi se deficit kadrova za određena zanimanja te je odgovarajućim mjerama potrebno stvoriti pozitivno ozračje i privući mlade na rad u turizmu i ugostiteljstvu. Kada se govori o kadrovima, misli se na razvoj struke na svim područjima i razinama, od dna do vrha piramide. Ljudski potencijali mogu biti ograničavajući čimbenik turističkog razvitka. Svaki sudionik u turističkom sustavu mogao bi pridonijeti razvoju ljudskih potencijala i hrvatskom obrazovnom identitetu ako ostvari zadaće koje slijede.“[78] Prema istom izvoru strukovne škole i fakulteti mogu pridonijeti kroz:

- preispitivanje sadržaja nastavnih planova i porograma i njihovo usklađenje s novim tehnologijama i interesima hotelijersko – ugostiteljskih tvrtki,
- usklađivanje srednjoškolskih programa s programima sveučilišta,
- inoviranje nastavnih programa za razvoj znanja za posebne zadatke u struci,
- racionalizacija mreže (smanjenje broja) srednjih strukovnih škola na području Republike Hrvatske (s 87 postojećih na najviše 25),
- poboljšanje materijalnih uvjeta za izvođenje praktičnog rada (opremanje kabineta na jednakoj kvalitativnoj osnovi kao kod poslodavca),
- određivanje kriterija i standarda pri odabiru i zapošljavanju kadrova,
- intenziviranje suradnje s hotelijersko – turističkim gospodarstvom na ugovornim odnosima,

[77] Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010., str. 52.
[78] Op. cit., str. 54.

- aktivno sudjelovanje s gospodarskim subjektima u izradi planova praktične nastave i stručne prakse (organizacijsko, sadržajno i metodičko redefiniranje),
- određivanje višeg bodovnog praga pri upisu u srednje strukovne škole,
- unapređivanje profesionalne orijentacije pri upisu u daljnje školovanje.

Čimbenici doprinosa poslodavaca prepoznati su kroz sljedeće aktivnosti:

- primijeniti, odnosno u normativne akte ugraditi nove nazive radnih mjesta i zvanja koja su propisana nacionalnim klasifikacijskim okvirom te nomenklaturu zanimanja,
- izraditi plan inoviranja znanja koji će sadržavati analizu obrazovnih potreba i komplementacija zaposlenih, plan i program izobrazbe u poduzeću i valorizaciju obrazovnih pothvata,
- poticati izobrazbu svojih djelatnika (fleksibilno i kraće radno vrijeme, plaćeni dopust za vrijeme pohađanja nastave i polaganja ispita, uz punu ili prosječnu plaću, podmirenje troškova za stručno usavršavanje, pomoć u izradi seminarskih, diplomskih, magistarskih i dokrotskih radova, plaćanje putnih troškova i dnevnica za odlaske na ispite izvan mjesta boravka, nabava knjiga, udžbenika, priručnika, skripti i druge literature),
- organizirati uvođenje zaposlenika u posao, posebice sezonaca neposredno prije turističke sezone,
- dodatno educirati stimulirati mentore koji će organizirati izvođenje stručne prakse i praktične nastave učenika i studenata u svom sektoru rada,
- uspostaviti ugovorne odnose s obrazovnim ustanovama u dijelu izvođenja praktične nastave učenika i studenata,
- stipendirati učenike i studente za deficitarna zanimanja u svojoj djelatnosti.

Doprinos strukovnih udruga prepoznaje se kroz slijedeće aktivnosti:

- (u suradnji s Ministarstvom turizma) trebaju osmisliti i realizirati programe permanentnog obrazovanja za strukovna zanimanja,
- osigurati optimalan broj licenciranih nastavnih baza u kojima će učenici obavljati praktičnu nastavu,
- izraditi Strategiju organizacije i izvođenja stručne prakse i praktične nastave učenikai studenata za ugostiteljsko – turistička i hotelijerska zanimanja kao

okvir za utvrđivanje odgovornih odnosa u području stručne prakse i praktične nastave,

- aktivno sudjelovati u izradi nomenklature zanimanja u hrvatskom hotelijerstvu.

Doprinos resornih ministarstva i regionalne samouprave moguć je kroz:

- usvajanje nove mreže srednjih strukovnih škola u Republici Hrvatskoj,
- poticanje stipendiranja učenika i studenata,
- suradnja sa strukovnim udrugama i poslodavcima koji iskazuju potrebu za dijalogom i promicanjem obrazovnog identiteta,
- adekvatno vrednovanje materijalnih troškova obrazovnim ustanovama za izvođenje nastave i praktičnih vježbi,
- onemogućavanje rada osobama bez adekvatne strukovne kvalifikacije.

Realizacijom navedenih zadaća svakog sudionika unaprijedio bi se razvoj kradrova i ostvario hrvatski identitet cjelovitog obrazovnog sustava u turizmu i ugostiteljstvu.

U slijedećem poglavlju govorit će se o ljudskim potencijalima s mikroaspekta-hotelijerstva. Pri tome, pod hotelijerstovm se podrazumijeva dio turističkog sektora formiranog u ustrojstvenom obliku poslovnih subjekata koji osim usluga smještaja gostima nude i brojne druge usluge koje su vezane uz turističku ponudu (prehrane, točenja pića, rekreacije i raznovrsne druge usluge).[79] „Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način. Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i u drugim ugostiteljskim objektima, omogućuje posjetiteljima (gostima-turistima) privremeni boravak, odmor i razonodu obavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama.“[80]

Značaj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj sve je izraženiji (mjereći kroz udio u BDP-U), a početci razvoja hotelijerstva datiraju iz 1844.g. razvojem Opatije kao turističkog središta. Razvoj hotelijerstva bio je pod utjecajem opće društveno gospodarske situacije koja je davala temeljni okvir za dinamiku razvoja i unapređenja

[79] Bunja, Đ.: Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, 2006., str. 81
[80] Radišić F.: Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstva, Otokar Krešovani Opatija, Opatija, 1988., str. 21.

hotelijerstva. Velike promjene događaju se krajem 19. i početkom 20. stoljeća kada se pojavljuju telefon, parno grijanje itd, što posljedično utječe na organizacijske promjene u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj. Počinju se formirati radna mjesta na recepcijama, spremačice, kuhari. Sve to dovodi do potrebe upravljanja ljudskim potencijalima posebno s aspekta razvoja intelektualnog kapitala.

Budući je aplikativni dio rada obrađen kroz poslovni subjekt – hotel, u nastavvku se govori o intelektualnom kapitalu u hotelijerstvu.

3.3. Intelektualni kapital u hotelijerstvu

U poslovnom okruženju suvremenih poduzeća, pod utjecajem procesa globalizacije došlo je niza promjena (tehnoloških, gospodarskih, političkih, društvenih). Sve je izraženije znanje kao čimbenik stvaranja novostvorene vrijednosti a što postaje obilježje nove ekonomije - ekonomije znanja. „Ekonomija znanja podrazumijeva ekonomiju koja pokušava objasniti svijet u kojem su samo promjene konstanta, vladaju novi zakoni konkurentnosti, novi oblici organizacije poslovanja i nova pravila „igre“.“[81]

Intelektualni kapital, strojevi, oprema, sirovina, socijalnno okruženje postaju čimbenici razvoja i zamjenjuju nekada potencirane čimbenike razvoja (zemlja, rad i kapital).[82] U takvim uvjetima poslovanja znanje postaje temeljni ekonomski resurs. Dodatana vrijednost koju poduzeća danas stvaraju proizlazi prvenstveno iz znanja, sposobnosti i vještina ljudi koji su zaposleni u poduzećima ili vanjski suradnici. Znanje se u poduzeću koristi i kao input i kao output.[83]

Autor[84] prezentira povijesni razvoj intelektuanog kapitala koji se počeo intenzivno razvijati devedesetih godina 20.st. s liberacijom tržišta. Poslovni subjekti, u navedenim uvijetima gospodarskog razvoja, konkurentske prednosti ne mogu više temeljiti na ekskluzivnom pristupu prirodnim resursima, stručnoj radnoj snazi i ekonomiji razmjera. Stvaranje bogatstva u okruženju rastuće konkurencije može se zasnivati samo na

[81] Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010., str.120.
[82] Ibid
[83] Ibid
[84] Ibid

razvijanju, upravljanju i posjedovanju nematerijalne imovine, odnosno intelektualnog kapitala.

„Intelektualni kapital može se definirati kao suma svega onoga što svi unutar poduzeća znaju i što poduzeću omogućava stvaranje veće novostvorene vrijednosti. To je znanje zaposlenika i istraživačkog tima stručnjaka koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti nekog poduzeća. Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamični ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće.“[85]

Intelektualni kapital može se definirati kao sastavnica triju bitnih komponenti:[86]

- ljudski kapital, kao sposobnost, znanje, vještine i iskustvo kompanijinih zaposlenika i menadžera sa dinamikom djelovanja inteligentne organizacije u primjeni konkurencijske okoline,
- strukturalni kapital, odnosno podrška infrastrukturi ljudskog kapitala koja uključuje sustav informacijske tehnologije, korporacijske imidže, vlasničke baze podataka, organizacijske koncepte, dokumente, patente, te
- potrošački ili relacijski kapital, odnosno međuodnos kompanije i njenih klijenata.

Navodeći zaposlenike kao najvažniju komponentu intelektualnog kapitala, bez sinergije svih triju komponenti ne može se stvoriti čvrsti intelektualni kapital.[87]

Povećan interes za mjerenje nematerijalne imovine odnosno intelektualnog kapitala rezultat je rastuće vrijednosti poduzeća koja nije prikazana u računovodstvenim izvještajima i stoga stvara krive informacije.[88] Poduzeća bilježe sve veće razlike između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti poduzeća. Takve razlike su najistaknutije u poduzećima visoke tehnologije i poduzećima industrijske grane intenzivne znanjem, gdje se najviše investira u nematerijalnu imovinu.

Stručnjaci za intelektualni kapital intenzivno rade na otkrivanju novih metoda mjerenja intelektualnog kapitala koje bi nadopunile klasične računovodstvene izvještaje i

[85]Ibid., str.124.
[86] Ibid, str. 127.
[87] Ibid, str.128.
[88]Ibid, str. 129.

pokazale realniju sliku o vrijednosti poduzeća. Danas postoji niz metoda za mjerenje nematerijalne imovine u poduzeću, no niti jedna nije sveobuhvatna.[89] DIC metode, odnosno Metode direktnog intelektualnog kapitala, procjenjuju vrijednost neopipljive imovine identificirajući njezine različite komponente, a one nakon identificiranja mogu biti direktno procjenjene kao individualni ili agrigirani koeficijent.

MCM metode, Metode tržišne kapitalizacije, izračunavaju razliku između tržišne kapitalizacije poduzeća i vrijednosti dionica kao vrijednost intelektualnog kapitala ili nematerijalne imovine.

Kod ROA metode, odnosno Metoda povrata imovine, prosječna bruto zarada poduzeća u jednom periodu se dijeli s prosječnom materijalnom imovinom poduzeća. Nakon toga se rezultati uspoređuju s industrijskim prosjekom, a razlika se množi s prosječnom imovinom poduzeća, te se tako dobiva prosječna godišnja zarada neopipljive imovine. Dijeleći prosječne zarade s prosječnim kapitalnim troškovima ili kamatnom stopom, može se procijeniti vrijednost nematerijalne imovine ili intelektualnog kapitala poduzeća.

Kod SC metode, Metode karte zgoditka, identificiraju se različite komponente neopipljive imovine ili intelektualnog kapitala, a indikatori i indicije se generiraju i prikazuju u karti zgoditaka ili grafikonima. Takve metode slične su metodama direktnog intelektualnog kapitala, ocjenjujući da procjene nisu napravljene na novčanoj vrijednosti neopipljive imovine. Krajnji indeks može i ne mora biti izveden.

Navedene metode promjenjive se ovisno o potrebama poduzeća i krajnjem cilju koji se mjerenjem želi postići. Navedeno iz razloga jer niti jedna od opisanih metoda ne daje mogućnost zadovoljenja svih potreba koje poduzeže iskazuje prilikom mjerenja nematerijalne imovine. Značaj mjerenja intelektualnog kapitala očituje se kroz mogućnost prepoznavanja unutrašnjih snaga poduzeća s krajnjim ciljem uprvljanja istima i ostvarenja konkurentske prednosi temeljem navedenog.[90]

[89] Ibid
[90] Ibid

Mjerenje intelektulanog kapitala je važno jer omogućuje prepoznavanje i praćenje unutrašnjih snaga, kako bi se primjereno upravljalo istim te postigla konkurentska prednost. S obzirom da niti jedna od ovih metoda ne pruža mogućnost zadovoljenja svih potreba i želja poduzeća prilikom mjerenja nematerijalne imovine, odnosno intelektualnog kapitala, svako poduzeće donosi odluku koju metodu će primijeniti.

4. OPĆI PODACI O HOTELSKOM PODUZEĆU “HOTEL MILENIJ”

Hotel Milenij dio je grupacije Milenij hoteli d.o.o. koji je u vlasništvu Ugo grupe d.o.o. čiji je vlasnik Veljko Župan. Ugo grupa d.o.o.osnovana je 1988. i bila je prva specijalizirana tvrtka za opremanje u ugostiteljstvu i hotelijerstvu u Hrvatskoj. Tijekom svog poslovanja, Ugo grupa d.o.o., prolazila je različite razvojne faze prilagođavajući se i rukovodeći uvjetima na tržištu. Danas, najuža specijalizacija tvrtke je izgradnja, rekonstrukcija i opremanje hotela , te stavljanje istih u funkciju sa svim potrebnim za uspjeh takvog objekta.

Ugo grupa d.o.o., osim navedenog, ističe se i mnogobrojnim poslovnim pothvatima u svojoj domeni na prostoru Hrvatske, kao što su gradnja i opremanje hotela Milenij, rekonstrukcija i opremanje hotela Milenij 2, rekonstrukcija hotela Andrija, Jakov, Ivan, izgradnja Grand hotela 4 opatijska cvijeta, dogradnja i rekonstrukcija Zračne luke Split.

Osim svoje osnovne djelatnosti, Ugo grupa d.o.o. u svojem vlasništvu razvila je i respektabilne tvrtke kao što su:

- Milenij hoteli d.o.o.,
- Solaris d.d. Šibenik,
- Metalko d.d. Buje.

Hotel Milenij počeo je s radom 1836. godine kada je izgrađena prvotna vila, a već ubrzo nakon toga , prvom polovicom 20.st., postaje renomirano ime na Jadranskoj obali. Hotel Milenij nalazi se u neposrednoj blizini parka sv. Jakov, jednog od najljepših parkova Hrvatske, dok šetalište Lungomare pruža mogućnost prelijepog otvorenog pogleda na Kvarnerski zaljev.

Hotel Milenij je prvi hotel u Istri i na Kvarneru koji je proglašen hotelom s pet zvjezdica. U njemu se nalaze mnogobrojni sadržaji poput wellnessa, beauty centra za potpuno opuštanje, prekrasni restorani te kavana Wagner.

Opatija je poznata kao turističko odredište još od austrijske monarhije, kada je sama aristokracija Beča uživala i provodila svoj odmor na opatijskom području. Milenij hoteli d.o.o.pored hotela Milenij, u svojoj grupaciji broje još hotele s četiri i pet zvijezdica, a to

su hoteli Sv. Jakov, Agava, Grand 4 opatijska cvijeta, Continental, Royal te hostel Link u Lovranu.

Hotel Milenij dobitnik je i mnogobrojnih nagrada i priznanja tijekom svog poslovanja kao što su:

- 2002. Večernjakova zvjezdica za Najbolji hotel na Jadranu,
- 2005. Kvaliteta za Hrvatsku-Hotel godine na Jadranu,
- 2005. Nagrada Hrvatske udruge hotelijera i restoratera za najbolji hotel hrvatskog Jadrana 5 i 4 zvjezdica,
- 2007. Kvaliteta za Hrvatsku-Priznanje za treće mjesto,
- 2008. Kvaliteta za Hrvatsku-Priznanje za treće mjesto,
- 2010. Novosadski sajam-Diploma sa zlatnom plaketom za kvalitetu hotelskih usluga itd..

4.1.Vizija, misija, ciljevi

Vizija hotela Milenij je svakodnevnim ulaganjem u znanje i kvalitetu djelatnika osigurati prepoznatljivost usluge pružajući gostima uvijek više od vrijednosti za novac.

Misija hotela je:[91]

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

Korporativna načela hotela su:[92]

- brzo prilagođavanje prmjenama na tržištu,
- svakodnevno komuniciranje sa partnerima,

[91] Ugo-grupa, www.ugo-grupa.hr, 20.10.2016.
[92] Ugo-grupa, www.ugo-grupa.hr, 25.10.2016.

- detaljni i kvalitetni rad,
- predanost u poslu,
- selekcija poštenih, pouzdanih i lojalnih djelatnika,
- poticanje kreativnosti i inovativnosti,
- težnja ka jednostavnosti,
- omogućavanje i poticanje osobnog razvoja.

Ciljevi hotela su:[93]

- usmjeriti sve aktivnosti prema gostu i nadmašiti očekivanja vršeći aktivnosti na iskren, pošten i pouzdan način,
- podizati kvalitetu proizvoda i optimalizirati iskoristenost kapaciteta kako bi vrijednost imovine rasla, te kako bi osigurali rast i profit,
- biti uvažen poslovni partner i poslovni prijatelj,strateški se povezati sa vodećim hrvatskim i svjetskim tvrtkama,
- stvoriti nepobjedivi tim kontinuirano usavršavajući i motivirajući zaposlenike,
- osigurati sustav kvalitete u svim segmentima rada, provesti standardizaciju, normizaciju i cerifikaciju svih aspekata kvalitete,
- doprinjeti razvoju destinacija i biti aktivni sudionik svih turističkih zbivanja,
- biti trajno odgovoran u našim razvojnim nastojanjima i svakodnevnom poslu.

4.2. Hotelski sadržaji i usluge

Hotel Milenij je hotel s pet zvjezdica smješten uz sami park Sv. Jakov i poznato opatijsko šetalište Lungomare, u neposrednoj blizini glavne opatijske plaže Slatina.

Hotel se sastoji od 99 stilski i luksuzno uređenih soba (standard, deluxe, superior) i apartmana (standard, superior, residence).

Kavana Wagner i restoran Argonauti u sklopu hotela Milenij zasigurno su najpopularnija mjesta u Opatiji za jutarnju kavicu, poslovne ručkove ili večernje uživanje u dobroj glazbi na jedinstvenoj lokaciji.

[93] Ugo-grupa: www.ugo-grupa.hr, 25.10.2016.

Terasa hotela Milenij u ljetnim mjesecima poznata je kao glavni centar glazbeno-scenskih zbivanja u centru Opatije.

Restoran Argonauti je a la carte restoran smješten uz samu opatijsku šetnicu Lungo mare, ispod stoljetnih arkada hotela Milenij. Otvoren je tijekom cijele godine kako za goste hotela, tako i za vanjske goste. Cijeli ambijent odiše elegancijom i luksuzom, a njegovu jedinstvenost čine freske bečkog slikara Ludwiga Hassmana koje krase zidove restorana po kojima je i dobio ime. Na zidovima je oslikana legenda grčke mitologije koja prikazuje borbu Argonauta, moreplovca s broda Argo i Kolhidana, koja se dogodila u 13.stljeću prije Krista, upravo na obalama Kvarnerskog zaljeva. Menu se sastoji od mesnih i ribljih mediteranskih jela kao i jela od sezonskih namirnica. Jedinstvena atmosfera i predivan pogled na Kvarnerski zaljev razlog su zašto se mnogi gosti iz svih dijelova svijeta rado vraćaju i uživaju u vrhunskom gastronomskom užitku. Lobby bar Maddonina smješten je uz recepciju i restoran hotela te je idealan za jutarnji ritual uz kavu, kroasane, svježe cijeđene sokove i novine, neformalne sastanke tijekom dana ili uživanje u večernjoj atmosferi uz čašu omiljenog pića.

Kavana Wagner u sklopu hotela Milenij poznata je po svojim mnogobrojnim i uvijek zanimljivim proizvodima, naročito kolačima i čokoladnim pralinama. Terasa kavane Wagner radi tijekom cijele godine i ima bogat sadržaj kulturnih događanja.

Kongresna sala koja se nalazi u najluksuznijem opatijskom hotelu smještena je kao polivalentna dvorana Milenij ukupnog kapaciteta 300 sjedećih mjesta koja se može podijeliti u dvije manje dvorane s postavom prema želji i potrebama organizatora.

Posebnost ove dvorane je pogled na more iz dvorane i s prostrane terase idealne za poslovne partye i druženje nakon kongresa. Predvorje i lobby bar hotela također može poslužiti kao izložbeni prostor.

Tablica 3: Kongresne dvorane hotela Milenij

Dvorana	Površina	Kazališna postava	U-postava	Školska postava	Banketna postava	Cocktail postava
Milenij	228 m2	300	100	200	180	300
Milenij I	90 m2	100	45	50	40	100
Milenij II	88 m2	100	45	50	40	100
Milenij I+II	170 m2	220	60	100	125	220

Izvor: Milenij hoteli, www.milenijhoteli.hr, 14.10.2016.

Od tehničke opreme hotel Milenij svojim gostima nudi na korištenje Notebook, LCD projector, Video player, DVD player, TV monitor, Laser pointer, Grafoskop, Projekcijsko platno, Flipchart set, Presentation board, Razglas sa 3 fiksna mikrofona, Bežicni mikrofon, Zvučnici za notebook, Buba mikrofon, Audio snimanje, Video snimanje, Video konferencija, Business centar, Simultano prevođenje...

Hotel Milenij uz već navedenu dvoranu na raspolaganje gostima i drugim korisnicima nudi i salon Opatiju koja je idealna za održavanje manjih poslovnih sastanaka. Maksimalan kapacitet u kazališnoj postavi je 50 osoba.

Uz salon Opatija na raspolaganju je i nekoliko manjih salona za sastanke, prezentacije i dr. Svi saloni imaju dnevno svjetlo, a maksimalan kapacitet je 15 osoba.

Tablica 4: Ostale dvorane hotela Milenij *****

Dvorana	Površina	Kazališna postava	U-postava	Školska postava	Banketna postava	Cocktail postava
Salon Opatija	43 m2	50	25	30	15	25
Saloni 102/202	25 m2	10	-	-	-	-

Izvor: Milenij hoteli, www.milenijhoteli.hr, 18.05.2014.

Osim navedenog, Wellness-Royal spa-hotel Milenij ima i wellness ponuda s raznolikim sadržajima.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELU MILENIJ*****

Hotel Milenij u svojoj organizacijskoj strukturi ima Odjel za ljudske resurse kao poseban odjel koji se sastoji od 3 djelatnika:

- Menadžer ljudskih resursa- ujedno i voditelj odjela ljudskih resursa,
- Asistent menadžera ljudskih resursa,
- Trening menadžer-vodi brigu o obuci kadrovima.

Odjel za ljudske resurse jedan je od manjih odjela unutar strukture organizacije ali nikako nije i najmanje važan, štoviše njegova uloga jako je značajna za cjelokupno poduzeće. Djelatnici koji rade u tom odjelu odgovorni su za administraciju i upravljanje zaposlenicima te za obuku i razvoj karijere istih. Važnost istih tih djelatnika očituje se i kroz njihovu uslužnost i dostupnost svim zaposlenima u hotelu Milenij. Naime, u hotelu se nalazi najmanje 200 do 270 zaposlenih djelatnika dok ta brojka u ljetnim mjesecima kada je turistička sezona na vrhuncu prelazi i brojku 300 osoba. Milenij hoteli imaju jednu politiku u poslovanju koja se bazira na velikoj i neprestanoj fluktuaciji zaposlenika, gdje se broj zaposlenih osoba neprestano mijenja ovisno o potrebama hotela za radnom snagom. Jedan od razloga te neprestane i velike fluktuacije zaposlenih je i taj što milenij hoteli u svojoj grupaciji imaju 4 velika hotela od kojih dva najveća rade tijekom cijele godine a u 2014. godini izgradila su se još 2 hotela i 1 hostel u Opatiji. Zaposleni se tijekom cijele godine neprestano kreću iz jednoga u drugi hotel i naravno, tu važnu ulogu ima i odjel za ljudske resurse koji im olakšava prilagodbu te im stoji cijelo vrijeme na raspolaganju.

Kadrovska služba zadužena je za poslove kao što su:

- analiza rada i radnih mjesta,
- sakupljanje prijava,
- regrutiranje i selekcija,
- upravljanje kadrovskom evidencijom i dokumentima,
- poslovi zasnivanja i prestanka radnog odnosa,
- izrada rješenja i odluka u svezi radnih odnosa,
- uska suradnja s ostalim odjelima kao i s Odjelom zaštite na radu i zaštite od požara,

- evidencija o dnevnom prisustvovanju radnika na poslu koji se obračunava na kraju svakog mjeseca,
- zahtijevi za godišnjim odmorima,
- drugi poslovi po nalogu rukovoditelja.

5.1. Analiza rada i radnih mjesta

Analizu rada i radnih mjesta obavljaju Milenij hoteli, odnosno grupa stručnih osoba sastavljenih od voditelja odjela te direktora hotela, a rezultate te analize prosljeđuju svim hotelima u grupaciji. U analizi su moguće različitosti zbog obavljanja pojedinih poslova u svim hotelima. Kod ovakvih analiza hotelima se ostavlja mogućnost da se prilagode određenim analizama ovisno o poslovima kojima se bave te da na taj način izvrše određene korekcije po pitanju opisa poslova za pojedina radna mjesta. Opis posla je rezultat analize rada i radnih mjesta.

U hotelu Milenij postoji osamdeset i pet radnih mjesta od kojih je za svako radno mjesto donesen opis posla koji je dokumentiran i pohranjen u odjelu ljudskih resursa. U nastavku slijedi skraćeni opis radnog mjesta za voditelja odjela ljudskih resursa u hotelu Milenij koji je preuzet od strane Milenij hotela.

U kontekstu obrade teme od interesa u ovom radu, u nastavku teksta, detaljnije su opisane i obrazložene aktivnosti, obaveze i odgovornosti voditelja ljudskih potencijala kao radnog mjesta u hotelu Milenij.

Voditelj odjela ljudskih potencijala u hotelu Milenij ima jednu od najvažnijih uloga u pribavljanju i zapošljavanju kao i u stalnom obrazovanju i usavršavanju djelatnika. Voditelj odjela ljudskih potencijala odgovara neposredno samom direktoru hotela. Odgovoran je za nadziranje nekoliko drugih članova odjela ljudskih potencijala, a to su voditelj obuke, asistent odjela ljudskih potencijala te sami djelatnici u odjelu ljudskih potencijala.

Voditelj odjela ljudskih potencijala u redovnom je odnosu sa gostima, zaštitarima, voditeljem domaćinstva, direktorom hotela, svim zaposlenicima kao i sa svim voditeljima hotela. Voditelj odjela ljudskih potencijala odgovoran je za zapošljavanje djelatnika,

obuku, mape nasljeđivanja, dobrobit djelatnika i ostala pitanja vezana za zaposlenike. Voditelj je odgovoran i za osiguravanje ispravnosti hotelskog ustroja i standard, naročito upoznavanje sa vizijom i misijom Brenda, ažuriranje organizacijske strukture, obuka i usavršavanje, planiranje potreba za radnom snagom i zapošljavanje, procjene …

Usko surađuje sa Voditeljem odjela zaštite od požara i zaštite na radu, kako bi se djelovalo preventivno na zdravlje i sigurnost zaposlenika, a u skladu s lokalnim zakonima. Odgovoran je za polaganje ispita i provjeru znanja svih stalnih i novo zapsolenih u poduzeću iz tih područja.

Nadgleda, priprema i kontrolira brojčano stanje i obračun platnog spiska i proračuna za sve odjele, te analizira produktivnost i troškove plaća radnika.

On ujedno stvara okružje u hotelu u kojem zaposlenici mogu sami preuzeti odgovornost i nadležnost za svoj rad i razvoj.

Voditelj odjela ljudskih potencijala je odgovoran za postizanje definiranih poslovnih ciljeva unutar svog opsega posla, a definiranih putem ciljeva radne učinkovitosti od strane Glavnog direktora.

Vodielj odjela ljudskih potencijala mora posjedovati značajno iskustvo u rukovođenju odjela ljudskih potencijala srednjih i/ili većih kompanija. Osnovne kompjuterske vještine koje voditelj odjela ljudskih potencijala mora znati su Microsoft Word te Excel.

Ključne sposobnosti koje voditelj ovog odjela mora pokazati jesu kvalificiran stav za podučavanje, čvrsto postavljanje standarda i ciljeva organizacije ili discipline ukoliko je potrebno. Mora pokazati sposobnost za razvijanje čvrstih odnosa sa kolegama na temelju pravednosti, otvorenosti, pouzdanosti i dosljednosti. Mora biti sposoban surađivati sa zaposlenicima i prepoznati njihov doprinos na vrijeme kako bi razvili strategije za unapređenje programa učinkovitosti. Mora biti sposoban da postavi prioritete, razvije voditeljske sposobnosti i strategije, napraviti raspored radnih zadataka, uskladiti sredstva i dobiti povratnu informaciju.Mora pokazati sposobnost povezivanja i uspoređivanja podataka iz različitih izvora.

Jedna od najvažnijih sposobnosti jest odlučnost i spremnost za djelovanje, nakon pronalaženja alternativnih rješenja.

5.2. Privlačenje radne snage prema organizaciji

Privlačenje radne snage prema organizaciji podrazumijeva proces u kojem se nastoji privući određena radna snaga u organizaciju s obzirom na okruženje u kojem se organizacija nalazi kao i na njezine potrebe za radnom snagom. To je proces koji se sastoji od nekoliko faza koje će se u nastavku teksta pojasniti.[94]

5.2.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces koji se na temelju promjena okruženja poduzeća temelji na predviđanju potreba za ljudskim resursima u određenom vremenskom razdoblju. Unutar kadrovske službe, planiranje se vrši jedanput godišnje na temelju kojeg se donose procjene o potrebama sezonskih radnika kao i potrebe za brojem zaposlenih van sezone. Riječ je o kratkoročnom planiranju potreba zaposlenika u hotelu. Kao što je već rečeno, broj zaposlenika u hotelu neprestano se mijenja te se ovisno o razdoblju godine i potrebama za radnom snagom povećava odnosno smanjuje. Na broj zaposlenih u hotelu znatno je utjecala i gospodarska kriza koja je pogodila sve djelatnosti pa tako i ovu.

Zbog svih tih čimbenika, planiranju ljudskih resursa morala se pridodati posebna pozornost. Prilikom osnivanja hotelskog poduzeća, potrebe za kadrovima temeljile su se na osnovu plana prodaje i traga iskustva iz prošlosti, budući da hotel Milenij spada pod grupaciju Milenij hoteli d.o.o.

Cilj efikasnog planiranja kadrova je:[95]

- identifikacija pravih ljudi,
- sposobnosti kojima raspolažu,

[94] Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010., str. 152.
[95] Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010., str. 154.

- njihov angažman u pravom trenutku, te
- raspodjela na odgovarajuće radno mjesto.

Kod planiranja ljudskih resursa dgovornosti su podijeljene između odjela ljudskih resursa te rukovoditelja drugih odjela. Naime, na temelju iskustava iz prošlosti i na temelju procjene o prodaji u nekom budućem razdoblju, menadžeri pojedinih odjela i njihovi asistenti izrađuju Plan potreba za radnom snagom za neko buduće razdoblje i taj plan potreba predstavljaju menadžeru za uparavljanje ljudskim resursima (dalje u radu: HR menadžer). Pri sastavljanju plana uzimaju u obzir i djelatnike koji su već regrutirani, odnosno (ne)sezonce, njihove kvalitete i sposobnosti i rade planove premještaja unutar odjela i/ili između odjela ukoliko je potrebno za takvim potezom.

Proces izrade plana temelji se na procjeni okruženja poduzeća, procjeni unutarnjeg potencijala poduzeća kao i na potrebi i raspoloživosti radne snage unutar poduzeća. Kod procjene okoline poduzeća podrazumijevamo promjene u zakonu, promjene u ekonomskoj situaciji kao i na promjene u strukturi ponude radne snage na tržištu. Procjena unutarnjeg potencijala poduzeća je vrlo bitan faktor na temelju kojeg se planira gdje sa potencijalima odnosno radnom snagom unutar poduzeća koja je već prepoznata i ne želi se izgubiti, već se nastoji zadržati unutar organizacije. Na taj se način pokušava osigurati radno mjesto istim zaposlenicima koje bi njih zadovoljilo kao i potrebe hotela, odnosno mjesto gdje bi došli do izražaja kako u svom osobnom napretku tako i u napretku hotela. Da bi se unutarnja analiza obavila kvalitetno, potrebno je da i baza podataka o kadrovima bude što kvalitetnija sa što točnijim i iscrpnijim podacima o zaposlenicima nudeći sve njihove sposobnosti, vještine, kvalitete, znanje, podatke o dosadašnjem radu i uspjehu na jednom mjestu. Kod procjene potražnje važno je osigurati ukupnu procjenu na temelju cijele organizacije kao i na temelju pojedinih odjela prema vrsti i broju zaposlenika te specifičnim vještinama ili organizacijskim jedinicama odnosno odjelima koji tu potrebu iziskuju.

Nakon što je plan dostavljen i argumentiran odjelu za upravljanje ljudskim resursima (dalje u radu: HR odjel), menadžer istog odjela prosljeđuje dalje zahtjev za dodatnom radnom snagom odjelu financija i generalnom direktoru. Nakon tog slijedi izrada troškovnika, troškovne tablice, koja ukoliko se uklapa u budžet odjela dobije pozitivni odgovor i od odjela financija kao i od generalnog direktora. Moguće su situacije

i da plan premašuje budžet odjela i da se menadžer tog odjela i dalje bori za dodatnu radnu snagu. Ukoliko se dogodi ovakva situacija, taj problem se često rješava na način da se u trenutku povećane potrebe za radnom snagom pošalje zahtjev za angažiranjem "povremenih radnika" koji se angažiraju na određeni broj dana. Govoreći o povremenim radnicima to se uglavnom odnosi na studente koji rade preko ugovora student servisa. Nekada su se povremeni radnici zapošljavali u hotelu preko Ugovora o djelu i nisu bili student, međutim kako se taj ugovor ispostavio preskup za hotel, trenutno se većina povremenih radnika bazira na potrebama za studentima. Na taj način izgubilo se mnogo dobrih radnika ali i kvaliteta usluge u hotelu.

5.2.2. Regrutiranje

Regrutiranje kadrova provodi se iz vanjskih i unutarnjih izvora. Pojavom potreba za dodatnm radnom snagom npr. za sezonske poslove objavi se interni natječaj ali u isto vrijeme se koriste i vanjski izvori regrutiranja (HZZZ, SC, portal…), jer se broj sezonskih radnika kreće od 100 do 150. Interno oglašavanje se napravi ukoliko netko od zapslenih treba potrebu za promjenom radnog mjesta ili se pak želi iskazati u nekom drugom odjelu. Natječaji za sezonske poslove se raspisuju u siječnju i traju dva do tri tjedna. Milenij hoteli već niz godina u politici zapošljavanja imaju i Pripravnički rad. Pripravnički rad, odnosno natječaj za isti raspisuje se u siječnju i traje tri tjedna. Nakon što se skupe svi zahtjevi za pripravničkim radom u Milenij hotelima, slijedi pozivanje kandidata na pismenu provjeru znanja te nakon toga na usmeni razgovor pri čemu najpodobniji kandidati dobiju priliku godinu dana biti dio tima Milenij hotela. Većina tih kandidata tijekom jednogodišnjeg obučavanja po svim odjelima hotela dobiju priliku i stalno se zaposliti, a većina njih i postati voditelji odjela u kojima se najbolje snađu.

Osim pripravničkog zapošljavanja veliku ulogu ima i Student servis koji čini 60% zaposlenih u hotelu, jer je rad na studentski ugovor puno jeftiniji od drugih oblika ugovaranja radnih odnosa, a mnogi od njih su se dokazali kao sposobni i voljni učiti i napredovati pa su se i nakon studentskih dana nastavili razvijati unutar hotela. Pri regrutaciji uzimaju se i molbe za zapošljavanje koje su slane tijekom cijele godine.

Kada se u hotelu pojavi potreba popunjavanja nekog "većeg" radnog mjesta a zna se da u sklopu hotela postoji osoba sposobna i kvalificirana za popunjavanje istoga, onda se raspisuje samo interni natječaj. U hotelu Milenij postoji niz primjera osoba koje su počevši s niže rangiranog radnog mjesta, svojim radom, požrtvovnošću, učenjem i upornošću došli do menadžerskih ili direktorskih funkcija.

Menadžerske funkcije unutar hotela popunjavaju se na način da se nakon upražnjavanja menadžerske funkcije ista ponudi asistentu osobe koja je dala otkaz, a nakon što je oni odbiju, raspisuje se vanjski natječaj. U Milenij hotelima ovakav način popunjavanja menadžerskih funkcija je učestal i smatra se primjerenim.

5.2.3. Selekcija kadrova

Nakon što su svi natječaji zatvoreni a prikupljne molbe se sortiraju, razmatraju, životopisi procjenjuju vrši se selekcija onih koji zadovoljavaju postavljene uvjete. Budući da se radi o velikom broju zaprimljenih molbi svima se daje prilika da se predstave na intervjuu. Kako je već rečeno u prijašnjem tekstu, odličan primjer je i Pripravnički program unutar Milenij hotela, gdje kandidati nakon prijave, budu pozvani na pisani ispit te na kraju oni koji zadovoljavaju tražene uvjete budu pozvani na intervju.

Često je bitan stav potencijalnog zaposlenika, koji na kraju i utječe na odluku hoće li se ta osoba zaposliti ili ne.

Filozofija Milenij hotela je pružiti gostima uslugu iznad njihovih očekivanja za ono što su platili a važnu ulogu u tome ostvarivanju imaju i sami djelatnici. Zato je i politika Milenij hotela zaposliti i zadržati najbolje i najtalentiranije koji će pomoći u izgradnji hotelskih brandova svjetske klase koji su drukčiji, bolji, posebni. Milenij hoteli d.o.o. su u 2014.otvorili četiri nova hotela, jedno apartmansko naselje kao i hostel te su kupili hotel u inozemstvu. Ove informacije omogućuju zapsolenicima da usmjeravaju svoju nadogradnju i razvoj u boljem smislu i predstavljaju veliku mogućnost razvoja na privatnom i poslovnom putu.

Nakon prikupljene dokumentacije, životopisi i molbe, slijedi odabir kandidata i njihovo pozivanje na intervju. Milenij hoteli pružaju priliku svim kandidatima na intervju, jer postoji mogućnost da se prilikom intervjua pronađe osoba koja svojim profilom odgovara i na neko drugo mjesto na kojem bi se bolje prilagodio. Jedan od idealnih primjera je osobna prijava na Pripravnički rad u Milenij hotelima na mjesto Odjela hrane i pića, gdje sam na temelju intervjua dobio priliku za rad na mjestu Vršitelja duznosti voditelje slastičarne. Nakon probnog rada od šest mjeseci postao sam Voditelj slastičarne a nakon godinu dana dobio sam priliku i postao Voditelj Gastro svijeta u novotvorenom hotelu Continental. Kako je rečeno u prijašnjem tekstu, rad, upornost i učenje omogućuje da svaki zaposlenik napreduje u Milenij hotelima uz veliku potporu Odjela za ljudske potencijale te druge odjele.

Tijekom procesa procjene kvaliteta potencijalnih zaposlenika koriste se razni alati u pronalaženju novih kandidata kao na primjer:

- intervju,
- osobni profile,
- upitnici,
- dokazi o posjedovanju drugih vještina (testovi znanja…).

Prvi korak je prijava, odnosno molbe i životopisi zaprimljeni putem pošte i interneta se pregledavaju te se utvrđuje tko od prijavljenih kandidata udovoljava minimalno postavljenim zahtjevima. To je prvi korak koji Milenij hoteli omogućuju svim potencijalnim zaposlenicima pri selekciji, no Milenij hoteli kako je rečeno nude svojim kandidatima i mogućnost pojavljivanja na intrevjuima jer postoji mogućnost da neki od kandidata savršeno odgovarajju na neko drugo radno mjesto za koje nije raspisan natječaj.

Pri samoj selekciji kandidata pojavljuju se i razni upitnici na koje kandidati tijekom intervju moraju odgovoriti na temelju kojeg se vidi odgovaraju li traženom radnom mjestu.

Druga faza u kojoj se primjenjuje usmeni intrevju predstavlja isto važan element selekcije kadrova. Ovo je ujedno i posljednja odnosno završna faza selekcije na temelju koje se zaključuje hoće li se kandidat zaposliti ili ne te na kojem radnom mjestu.

Pri zadnjoj fazi selekcije, intervjuu, sudjeluju voditelj odjela za ljudske potencijale, voditelj odjela radnog mjesta za koje kandidat konkurira te direktor hotela. Sve češće intervjuu prisustvuje iosoba koja poznaje jezik koji je naveo kandidat u životopisu a u posljednje vrijeme često se razgovori obavljaju i na stranom jeziku budući da tržiste zahtijeva da svaka organizacija raspolaže najboljom radnom snagom. Intervju će se koristiti i kao metoda selekcije kada se radi o internom natječaju za radno mjesto menadžera a prisustvovati će menadžer odjela za ljudske potencijale te menadžer koji je nadležan za mjesto na koje se kandidat prijavio.

Ukoliko se kandidat prijavio na mjesto visokog stupnja doticaja s gostima, a do tada nije imao prilike raditi na sličnom mjestu, upućuje ga se na edukaciju i obuku na istom radnom mjestu prije zapošljavanja.

Pitanja koja se najčešće postavljaju na razgovoru za zapošljavanje su vezana za iskustvo i znanje ali i za motivaciju djelatnika jer Milenij hoteli na tome pridodaju veliku važnost što će se vidjeti u nastavku teksta kada se govori o motivaciji djelatnika.

5.3. Razvoj ljudskih potencijala

U uvjetima suvremenog poslovanja, jedan od svakodnevnih izazova menadžera je potaknuti zaposlenike da daju maksimum. Kako bi navedeno psotigli, potrebno je ulagati u ljudski potencijal i isti promatrati kao imovinu koja će davati nove vrijednosti kroz novostečena znanja. Ulaganje u ljudski potencijal postaje investicija koja je bazirana na jasnoj strategiji koja podupire usavršavanje i razvoj ljudskog potencijala te viziji budućih koristi za poslovni subjekt koje će rezultirati iz navedenog ulaganja. Aktivnosti učenja prisutne su tijekom cijelog života čovjeka. Aktivnostima učenja čovjek unapređuje svoja znanja i vještine na zadovoljstvo svoje osobno i svog poslodavca. U tom smislu, obrazovanje postaje značajna komponenta poslovonog uspjeha i ekonomskog napretka.

Pojam cjeloživotno obrazovanje (eng. *lifelong education*) odnosno cjeloživotno učenje (eng. *lifelong learning*), pojavio se u Engleskoj u dvadesetim godinama prošlog stoljeća.[96] Autor[97] prenosi Daveovu definiciju cjeloživotnog učenja prema kojoj ono pokriva formalni, neformalni i informalni oblik obrazovanja koji zahtijeva samoupravljivo učenje, dijeleći nečije prosvjetljenje s drugima i prihvaćajući različite stilove i strategije učenja. Značaj znanja i učenja sve više dolazi do izražaja što se potvrđuje kroz brojne pisane dokumente koji preciziraju poimanje cjeloživotnog učenja i značaja istog za suvremeno poslovno okruženje. Europsko vijeće EU 2000. godine donijelo je zaključke koji govore o ulasku Europe u "vrijeme znanja".[98] Pri tome su Komisija i države članice definirale pojam cjeloživotnog učenja kao višenamjenski process usvajanja znanja koji se odvija na stalnoj osnovi s ciljem unapređivanja znanja, vještina i stručnosti.[99]

Unapređenje znanja, vještina i stručnosti zaposlenika kontinuirano trebaju biti u centru interesa menadžmenta poslovnih subjekata kako bi se stvorila kvalitetna osnova za ostvarenje što boljeg rezultata poslovanja te dodatnih vrijednosti za buduće poslovanje.

5.3.1. Obuka i razvoj kadrova

Obuka i razvoj kadrova u Milenij hotelima pa tako i u hotelu Milenij odvija se neprestano i u velikoj mjeri. Obuci kadrova u Milenij hotelima pridodaje se velika važnost što se očituje i u mnogobrojnim edukacijama unutar i van kompanije za sve njezine djelatnike tijekom cijele godine. Jedna od činjenica koja to i potvrđuje je i program Pripravničkog rada gdje se u svim odjelima menadžeri kao mentori svojih pripravnika posvećuju njihovoj edukaciji i uvođenju u posao. Novozaposleni u Milenij hotelima moraju proći slijedeće treninge i obuke:

- edukacija o grupaciji Milenij hoteli d.o.o.,
- edukacija o hotelu u kojem radi i mjesto na koje kandidira,
- zaštita na radu.

[96] Pastuović, N.: Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju, Odgojne znanosti, Vol. 10, br. 2, 2008, str. 253
[97] Ibid., str. 254
[98] Memorandum o cjeloživotnom učenju (radni materijal), str. 3, http://www.hzpou.hr/stranice/3/21-100.pdf, 14.01.2014.
[99] Ibid.

Na ovim treninzima i edukacijama se novozaposlene pokušava upoznati s grupacijom Milenij hoteli, hotelom Milenij kao brendom, standardima kojih se moraju pridržavati svi zaposlenici pri pružanju usluge gostima, te se na kraju određuje edukacija odnosno obuka zaštite na radu.

Većinu edukacija i treninga vodi za to stručna osoba, najčešće trening menadžer a iza svake edukacije slijedi ispit znanja odnosno davanje daljnjih smjernica za obuku. Milenij hoteli ne nagrađuju posebno svoje djelatnike koji su položili navedene ispite ali im tijekom cijele godine omogućuju besplatne i jako dobre edukacije kako bi sami sebe nadograđivali a ujedno poboljšali standard i kvalitetu usluge u hotelima. Djelatnicima mnogobrojne i korisne edukacije same predstavljaju motiv za boljim radom u njihovim odjelima čiji se rezultat, ukoliko je vidljiv, nagrađuje mjesečnim stimulacijama u novčanim iznosima ili pak premještajem na višu radnu poziciju.

Nakon upoznavanja s poduzećem i drugim odjelima, pojedini voditelji novozaposlene koji su primljeni na određena radna mjesta polako uvode u njihov posao, kako bi se što prije mogli bez poteškoća uključiti u obavljanje pojedinih poslova za koje su i zaduženi.

Milenij hoteli u dogovoru sa svojim poslovnim partnerima, naročito vinarima i mnogim drugima, neprestano tijekom cijele godine održavaju edukacije djelatnika. Djelatnici imaju priliku obići mnogobrojne vinarije, pršutarnice, maslinike i proizvodnju maslinova ulja itd., i pritom steći poprilično znanje koje ne moraju dodatno plaćati.

Novozaposleni uz samu prisutnost edukacijama dobiju i mnogobrojnu bogatu literature koja im ostaje kako bi se mogli uvijek podsjetiti onoga što zaborave ili im nije jasno. Ovim se nastoji zadržati kvalitetna radna snaga i poticati ju na napredak i ostanak u poduzeću, čime bi hotel profitirao na kvalitetnom kadru., a polaznici ovih edukacija i treninga stječu slijedeće mogućnosti:

- zapošljavanje na bolje plaćena radna mjesta,
- brzi rast unutar Milenij hotela,
- mogućnost prebacivanja i zapošljavanja na vodeće funkcije unutar grupacije,

- mogućnost stjecanja međunarodnog iskustva.

Prijavu na natječaj za pripravnika u Milenij hotelima mogu ostvariti slijedeći kandidati:

- visokoobrazovane osobe s diplomom,
- osobe s velikim radnim iskustvom,
- osobe koje poznaju i aktivno koriste najmanje dva svjetska jezika,
- motivirane i osobe spremne biti dio Milenij tima,
- osobe koje su voljne raditi u hotelskoj industriji.

5.3.2. Procjena i unapređenje sposobnosti

Procjena sposobnosti djelatnika hotela u uskoj je povezanosti s praćenjem njihovih radnih navika i osobina tijekom radnog vremena u hotelu. Na taj se način svakodnevnim praćenjem dobije slika zaposlenika odnosno njegovih sposobnosti, te se na temelju te slike može zaključiti napreduje li djelatnik i je li potrebno dodatno unaprjediti njegove sposobnosti.

Osobe koje su zadužene za provođenje objektivnog i nepristranog ocjenjivanja djelatnika su menadžeri odnosno njihovi nadređeni. Milenij hoteli imaju vlastiti sustav praćenje razvoja djelatnika i bazu podataka gdje se na mjesečnoj osnovi prati razvoj djelatnika po odjelima. Svaki radnik ima mogućnost postići što bolje rezultate te na kraju napredovati na višu poziciju, ovisno o svojim željama i motivaciji.

Svaki radnik osobno je odgovoran za napredak u svom poslovnom razvoju a menadžeri koji ih prate i nadgledaju samo su im pomoć na tome putu. Upravo zato su ovi treninzi i edukacije te njihovi dosjei koji se čuvaju u arhivi odjela za ljudske resurse najbolji način da se uđe u evidenciju i vidi tko su najbolji radnici. Svaki radnik koji se želi iskazati na svom poslu mora vidjeti koje su to njegove osobine odnosno sposobnosti u određenom poslu, želi li on napredovati i pokazati napredak te ujedno želi li biti dio tima hotela i pomoći razvoju istoga. Ukoliko radnik pokaže te osobine bez sumnje će vrlo brzo napredovati i postići željene rezultate a menadžeri, naročito odjel za ljudske resurse tu će im uvelike pomoći.

5.4. Upravljanje kompenzacijama i motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima

Održavanje ljudskih potencijala u organizaciji može se vršiti na nekoliko načina od kojih su najpoznatiji i najbolji načini nagrađivanje djelatnika putem plaća, nagrada, bonusa te mnogobrojnih drugih motivatora. Održavanje ljudskih potencijala osjetljiva je tema kako za organizaciju tako i za samog zaposlenika.

Kako bi pojedinac postao djelatnik hotela potrebno je sklopiti ugovor o radu, ugovor o djelu, studentski ili đački ugovor kojim on ulazi u radni odnos sa zaposlenim. Ugovor o radu sklapa se između poslodavca i posloprimca na određeno ili neodređeno vrijeme te u tome ugovoru stoje prava i obveze posloprimca kao i poslodavca. Naravno, prije bilo kakvog sklapanja ugovora posloprimac je dužan u odjel za ljudske resurse dostaviti radnu knjižicu (sada više ne), poreznu karticu, zdravstvenu karticu, potvrdu o nekažnjavanju i kopiju osobne iskaznice. Nakon potpisivanja ugovora, dužan je potpisati i izjavu o zaduženim predmetima kao i opis posla.

Jedan od načina sklapanja ugovora između poslodavca i posloprimca jest putem studentskog servisa, gdje student potpisivanjem studentskog ugovora stupaju u radni odnos s poslodavcem. Studenti su privremeni i povremeni radnici koji sklapanjem studentskog ugovora pristaju na rad na određenom radnom mjestu i na cijenu sata rada na istom. Studentski ugovori su jedan od financijski najisplativijih oblika zapošljavanja ali ujedno i najnesigurnijih iz razloga što u nekim razdobljima studenti su nedostupni za rad u hotelima (kada su ispitni rokovi, obvezna predavanja…) a kada u hotelu postoji velika potreba za tom radnom snagom.

Važno je da pojedini odjeli razviju veliku bazu kvalitetnih radnika, studenata, uz pomoć odjela za ljudske resurse. Satnice za student su različite i ovise od radnih mjesta do vremenskog razdoblja u kojem oni rade. Najbolje su plaćeni studentski sati rada u odjelu hrane i pića, a ukoliko se radi noćnom ili radom vikendom onda su satnice još i veće. Budući da su studenti punoljetne osobe koje mogu raditi više od 8 sati u jednome danu, što podrazumijeva kroz čitav tjedan, mogu zaraditi poprilično svotu novca. Za razliku od studenata i studentskih ugovora, đački ugovor ne dopušta rad veći od 8 sati

dnevno, budući da se radi o maloljetnim osobama, u tjednu moraju imati dva slobodna dana i zabranjen im je noćni rad. Jedan od načina sklapanja radnog odnosa je i preko ugovora o djelu, međutim kako je financijski preskup hotelskim kućama, smatra se nepoželjnim.

Svaki djelatnik ima pravo za svoj rad dobiti određenu naknadu, najčešće novčani iznos koji mu pripada po svim radnim pravima. Osnovna plaća koju djelatnik dobije, foprmira se prema bodovnom koeficijentu koji se preračunava u bruto iznosu, a koji ovisi o složenosti poslova radnog mjesta. Osnovna plaća koju menadžer dobiva izračunava se u bruto iznosu. Na nivou godine radi se budžet za svako pojedino radno mjesto odjel/hotel, a o kojem ovisi eventualno povećanje plaća. Povećanje plaće može se sagledati s dva stajališta, generalno (povećanje plaće za sve djelatnike u određenom postotku) te prema ocjeni poslovne učinkovitosti, što se u zadnje vrijeme sve više preferira, na način da se mjeri za svakog zaposlenika posebno ili kroz unapređenje zaposlenika na više funkcije.

Dodaci na plaću mogu se obračunavati za slijedeće radne aktivnosti:[100]

- prekovremeni rad,
- noćni rad,
- praznik,
- nedjelja,
- bonusi.

Moguće je da se dogodi da zaposlenici ne dobiju bonuse zbog loše poslovne godine, međutim sankcija na plaće nema.

Putni troškovi isplaćuju se u jednokratnom iznosu za sve, odnosno u iznosu od 500 kn. Godišnji odmor se obračunava na način da se na osnovicu (24 dana) dodaje prema stručnoj spremi radnog mjesta dodatni dani (sss/vss-1 dan, a vss-2 dana) te po jedan dan za svakih pet navršenih godina staža, do ukupno najviše 30 dana radnog staža.

Milenij hoteli svoje djelatnike nagrađuju na nekoliko načina. Postoje nagrade na mjesečnoj razini, odnosno nagrade za istaknuti rad djelatnika u svome odjelu koje se

[100] Zakon o radu, www.zakon.hr, 3.11.2016.

kreću u rasponu 300, 500 i 1000 kn. Na kraju godine biraju se i najbolji djelatnici hotela, odjela kao i djelatnik godine koji dobije i novcanu nagradu zbog posebnog zalaganja tijekom cijele godine. Tu su još i isplate božićnica, kao i nagrada za Uskrs.

Motivaciji radnika u Milenij hotelima pridodaje se velika pozornost, što se moglo vidjeti i u prethodnom tekstu gdje su se spominjale novčane nagrade i stimulacije na mjesečnoj i godišnjoj osnovi. Međutim, na motivaciju djelatnika mogu utjecati različiti motivatori ali to ne znači da će oni na svakoga utjecati jednako budući da su ljudi različiti. Stoga je važno razviti program motivacije koji će djelovati na većinu ili sve djelatnike hotela.

Kao što je već rečeno, Milenij hoteli svoje djelatnike motiviraju na razne načine, od novčanih nagrada, popusta na sve usluge hotela kao i proizvode, mogućnost educiranja i učenja te putovanja u sklopu firme itd. Na kraju godine održava se i domjenak za sve zaposlene u Milenij hotelima gdje se dodjeljuju novčane nagrade, priznanja koji potiču te iste djelatnike ali i ostale da se trude i iduće godine budu još uspješniji. Neki od najboljih djelatnika te godine dobiju priliku postati menadžeri te pokazati ostalim djelatnicima kako se njihov trud isplatio.

Jedan od motivatora u Milenij hotelima jest i prijateljski pristup svih menadžera i direktora prema ostalim zaposlenicima, gdje se na dostojanstven i ljudski način svaki djelatnik može obratiti svome menadžeru ili direktoru u bilo koje vrijeme te dobiti traženi odgovor na sva pitanja i nejasnoće koje ga zanimaju. Milenij hoteli razvijaju i prijateljski odnos između svih odjela i na tome rade svaki dan, jer ukoliko postoji nekakva nesuglasica između pojedinih odjela, odmah se rješava kako ne bi utjecala na njihovo poslovanje.

Jedna od motivacija za djelatnike Milenij hotela jest mogućnost odlaska u druge hotele unutar grupacije i učenje nekih novih iskustava. Nerijetko se događaju ovakve stvari, da djelatnici željni promjena i oni koji žele napredovati i učiti, odlaze po svim hotelima unutar grupacije. Oni koji se odluče na takav način učenja, imaju i veliku prednost kod mogućeg napredovanja od strane uprave, jer pokazuju veliku želju za napretkom i spremnost na velike promjene.

6. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijal je ključ svake organizacije i jedinstven je resurs koji je značajan u svim aspektima poslovanja, a ipak različit od organizacije do organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najzahtjevnijih funkcija menadžmenta jer zahtjeva analizu rada i radnih mjesta, planiranje ljudskih potencijala, regrutiranje, selekciju, obuku i razvoj kadrova, procjenu osobina, upravljanje kompenzacijama te motiviranje zaposlenih na ostvarenje postavljenih ciljeva. Ove sastavnice su međusobno povezane i uvjetovane, jer konačni učinak čine ljudski resursi koji su specifični za svaku pojedinu organizaciju, što pak utječe na konkurentsku poziciju organizacije na tržištu.

Ljudski potencijal kao ključ svake organizacije posebno dolazi do izražaja u djelatnosti turizma i ugostiteljstva. S obzirom da su usluge trenutne i neopipljive, ljudski potencijal ima ključnu ulogu u njihovu stvaranju i usluživanju. Zaposlenici hotela pridonose svojim iskustvom, vještinama prosudbama, sposobnostima, znanjem, kontaktima i sličnim.

Kao prvi hotel u Istri i na Kvarneru koji je primio pet zvijezdica, hotel Milenij osvojio je mnoge nagrade i priznanja. U svojoj viziji i misiji, menadžment hotela je prepoznao važnost ljudskih potencijala, te postavio ciljeve za njihovo poboljšanje kroz integriranje ciljeva za poboljašnjem usluge, njezine kvalitete i stvaranjem branda. Deklariranjem korporativnih načela, menadžment hotela Milenij definirao je put razvoja svojih kadrova, ali i očekivanja svojih budućih zaposlenika. U ciljevima hotela Milenij moguće je prepoznati sve sastavnice upravljanja ljudskim resursima, što se dalje reflektira u politikama i procesima planiranja, regrutiranja, selekcije, obuke, razvoja, unapređenja sposobnosti i vještina, te upravljanja kompenzacijama i motivacijom kadrova.

LITERATURA

Knjige i časopisi:

1. Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketnig, Zagreb 1999.
2. Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2009.
3. Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2006.
4. Bunja, Đ.: Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, 2006., str. 81
5.
6. Cerović, Z.:Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
7. Galetić, L., Pavić, I.: Upravljanje plaćama, RRIF, Zagreb, 1996.
8. Goić, S.:Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Split, 2008.
9. Klaić, B., Riječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 2004.
10. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
11. Pandža, Z., Đula, LJ., Petrić, S. Utjecaj sistematizacije radnih mjesta na zapošljavanje sezonskih radnika,Ekonomski vjesnik, Osijek, srpanj 2011, br 1/2011, str. 107
12. Pastuović, N.: Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju, Odgojne znanosti, Vol. 10, br. 2, 2008, str. 253-267
13. Sundać, D., Fatur, I.: Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća, Ekonomski pregled, 2004.
14. Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
15. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, FTHM Opatija, Rijeka, 2005.
16. Vujić, V.: Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Informatologia 41, 2008.
17. Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010.
18. Wheirich, H., Koontz, H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998.

Ostali izvori

1. Svjetska turistička organizacija, www.unwto.com, 26.10.2016.
2. Državni zavod za statistiku, www.dzs.hr, 14.08.2016.
3. Milenij hoteli d.o.o., www.milenijhoteli.hr, 28.1.2016.
4. Ugo grupa d.o.o., www.ugo-grupa.hr, 18.10.016.
5. Memorandum o cjeloživotnom učenju (radni materijal), http://www.hzpou.hr/stranice/3/21-100.pdf, 14.01.2014.
6. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2010.godine, Narodne novine broj 55/13
7. Zakon o radu, www.zakon.hr, 3.11.2016.
8. Ljudski potencijali - najvažniji resurs, http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/ljudski-potencijali-najvaniji-resurs, 03.01.2017.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis shema

Shema 1: Struktura imovine poduzeća 8
Shema 2: Čimbenici selekcije kandidata 20

Popis tablica

Tablica 1: Promjena značenja percepcije i aktivnosti kadrovskog menadžmenta 5
Tablica 2: Kapaciteti hrvatskog turizma u poslovnim jedinicama u 2016.g. 28
Tablica 3: Kongresne dvorane hotela Milenij 43
Tablica 4: Ostale dvorane hotela Milenij ***** 43