

# STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU HOTELA MIRJANA & RASTOKE

---

**Neralić, Viktoria**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:532589>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Stručni diplomski studij Poslovno upravljanje

Viktorija Neralić

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA  
NA PRIMJERU  
HOTELA MIRJANA & RASTOKE**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2023.

Viktorija Neralić

**STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA  
NA PRIMJERU  
HOTELA MIRJANA & RASTOKE**

ZAVRŠNI RAD  
VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentorica: Andreja Primužak, dipl.oec, viši predavač

Matični broj studenta: 0619421006

Karlovac, 2023.

## ZAHVALA

Zahvaljujem se svojim profesorima, kolegama, obitelji i dragim prijateljima koji su bili uz mene tokom cijelog mog obrazovanja te mi pružili svoju najveću moguću podršku.

Ovim putem zahvaljujem se i svojoj mentorici, Andreji Primužak, na sugestijama i pomoći tokom pisanja ovog diplomskog rada.

## SAŽETAK

Tema rada "Strategija upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru Hotela Mirjana & Rastoke" istražuje trenutne prakse upravljanja ljudskim potencijalima u predmetnom Hotelu s ciljem razvijanja nove strategije upravljanja ljudskim potencijalima radi poboljšanja zadovoljstva zaposlenika, povećanja produktivnosti i motiviranosti, ostvarivanja konkurentske prednosti te postizanja zacrtanih strateških ciljeva poslovanja. Prvi dio rada čini teorijski dio gdje se uz pomoć stručne literature, stručnih članaka te relevantnih internet stranica nastoje se objasniti te približiti osnovni pojmovi vezani uz ljudske potencijale te menadžment upravljanja ljudskim potencijalima. Drugi dio rada je praktični dio koji se sastoji od istraživanja provedenog putem anketnog upitnika među zaposlenicima različitih odjela Hotela Mirjana & Rastoke, a radi analize trenutnog zadovoljstva i stavova ljudskih potencijala u istoimenom hotelu s ciljem formiranja u potpunosti nove strategije radi poboljšanja upravljanja ljudskim resursima. Rezultati istraživanja ukazuju na snažne strane hotela u kvaliteti osoblja i predanosti, ali i na potrebu za poboljšanjem obuke, razvoja i napredovanja zaposlenika. Temeljem dobivenih rezultata istraživanja, razvijena je u potpunosti nova strategija upravljanja ljudskim potencijalima koja uključuje povećanje razine zadovoljstva uz promjenu radnih uvjeta i kulture okruženja, unapređenje sustava učenja i poticanje razvoja karijere, motiviranje i uvođenje sustava nagrađivanja, upravljanje stresom kroz besplatnu psihološku podršku te uvođenja sustava mjerenja učinkovitosti strategije i kontinuirano praćenje zadovoljstva ljudskih resursa kako bi se na vrijeme uočila potencijalna odstupanja i moguća nezadovoljstva s ciljem pravovremene reakcije i pružanja podrške zaposlenima te rješavanjem potencijalnih problema. Implementacija ove strategije pridonijet će prvenstveno većem zadovoljstvu zaposlenika, a u konačnici će se multiplikativno na pozitivan način odraziti i na sve druge aspekte poslovanja pa tako i na postizanje finalnog cilja svake organizacije, ostvarenje profitabilnosti.

Ključne riječi: ljudski potencijali, motivacija, zadovoljstvo djelatnika, strategija, hotelska industrija

## **SUMMARY**

The topic of the final paper "Human resources management strategy based on the example of Hotel Mirjana & Rastoke" investigates current human resources management practices in the same Hotel in question with the aim of developing a new human resources management strategy to improve employee satisfaction, increase productivity and motivation, achieve competitive advantage and achieve strategic business goals. The first part of the work consists of a theoretical part based on professional literature, professional articles and relevant websites, the basic terms related to human resources and the management of human resources are tried to be explained and approached. The second part of the work is a practical part, which consists of research conducted through a questionnaire among employees of different departments of the Hotel Mirjana & Rastoke, for the purpose of analyzing the current satisfaction and attitudes towards human resources in the hotel, with the aim of forming a new strategy to improve human resources management. The results of the research indicate the hotel's strong points in terms of staff quality and commitment, but also the need to improve the training and development of employees. Based on the results of the research, a completely new human resources management strategy was developed, which includes increasing the level of satisfaction while changing working conditions and the culture of the environment, improving the learning system and encouraging career development, motivating and introducing a reward system, managing stress through free psychological support and introducing a system for measuring the effectiveness of the strategy and continuous monitoring of human resources satisfaction in order to spot potential deviations and possible dissatisfaction in time with the aim of timely reaction and providing support to employees and solving potential problems. The implementation of this strategy will primarily contribute to greater employee satisfaction, and in the end it will multiply in a positive way on all other aspects of the business, including the achievement of the final goal of every organization, the realization of profitability.

Keywords: human resources, motivation, employee satisfaction, strategy, hotel industry

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORIJSKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Pojam i ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima .....	2
2.2. Razvoj i faktori menadžmenta ljudskih potencijala .....	4
2.2.1. Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala.....	4
2.2.2. Faktori koji utječu na menadžment ljudskih potencijala .....	4
2.3. Važnost pribavljanja, selekcije, razvoja i zadržavanja zaposlenika.....	6
2.4. Obrazovanje i razvoj karijere .....	6
2.5. Motivacija kao pretpostavka uspješnosti poslovanja.....	10
2.5.1. Suvremene strategije motiviranja .....	12
2.5.2. Materijalne strategije motiviranja .....	13
2.5.3. Nematerijalne strategije motiviranja.....	13
2.5.4. Stres kao suprotnost motivaciji i upravljanje stresom .....	14
<b>3. O HOTELU MIRJANA &amp; RASTOKE.....</b>	<b>16</b>
3.1. Povijest Hotela.....	17
3.2. Vizija i misija.....	18
3.2.1. Vizija Hotela Mirjana & Rastoke.....	19
3.2.2. Misija Hotela Mirjana & Rastoke .....	19
3.3. Organizacijska struktura kroz upravljačke razine i odgovornosti .....	20
3.4. Broj i struktura zaposlenih.....	22
3.5. Strateški ciljevi poslovanja Hotela Mirjana & Rastoke.....	22
<b>4. ANALIZA TRENUTNOG STANJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA HOTELA MIRJANA &amp; RASTOKE.....</b>	<b>24</b>
4.1. Identifikacija postojećih stavova i ispitivanje zadovoljstva zaposlenika .....	24
4.2. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima u Hotelu Mirjana & Rastoke .....	47

<b>5. RAZVOJ STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA ZA HOTEL MIRJANA &amp; RASTOKE .....</b>	<b>50</b>
5.1. Utvrđivanje ključnih ciljeva u upravljanju ljudskim kadrom.....	50
5.2. Prijedlog strategije za unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima.....	50
5.2.1. Povećanje razine zadovoljstva uz promjenu radnih uvjeta i kulture okruženja.....	51
5.2.2. Unapređenje sustava učenja i poticanje razvoja karijere .....	52
5.2.3. Motiviranje i uvođenje sustava nagrađivanja .....	53
5.2.5. Upravljanje stresom kroz besplatnu psihološku podršku.....	53
5.2.6. Uvođenje sustava mjerenja učinkovitosti .....	54
<b>6. PLAN IMPLEMENTACIJE NOVE STRATEGIJE.....</b>	<b>55</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>56</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>57</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>58</b>



## 1. UVOD

Predmet rada su ljudski potencijali, odnosno važnost ljudskog faktora u upravljanju organizacijom Hotela Mirjana & Rastoke. Cilj rada je teorijski i praktično obraditi zadanu temu. U teorijskom dijelu rada, ponajviše uz pomoć stručne literature, stručnih članaka te relevantnih internet stranica, nastoje se objasniti te približiti osnovni pojmovi vezani uz ljudske potencijale te menadžment upravljanja ljudskim potencijalima. U praktičnom dijelu rada se kroz istraživanje provedeno putem anketnog upitnika, među zaposlenicima različitih odjela Hotela Mirjana & Rastoke, analizira trenutna efikasnost upravljanja ljudskim potencijalima u istoimenom hotelu, polazeći prvo od hipoteze nepostojanja dovoljno dobro razrađene strategije upravljanja ljudskim kadrom koju bi hotel mogao primjenjivati te nezavidnom radnom klimom koja se pojavila u gotovo svim segmentima poslovanja. Stoga, rad započinje ispitivanjem stavova zaposlenika hotela o zadovoljstvu, motivaciji i njihovoj angažiranosti, komunikaciji i timskom radu na radnom mjestu, o planiranju i razvoju karijere, edukaciji, radnom okruženju te o trenutnim metodama nagrađivanja djelatnika. Rezultati anonimnog anketnog upitnika iskoristiti će se za izradu prijedloga nove, modernije strategije upravljanja ljudskim potencijalima te njenu implementaciju kako bi se poboljšalo radno okruženje, utjecalo na motiviranost i angažiranost zaposlenih s krajnjim ciljem na povećanje produktivnosti i profitabilnosti poslovanja Hotela Mirjana & Rastoke.

## **2. TEORIJSKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Ulaganje u ljudski kapital najveći je izazov današnjice. Teorijske podloge tu su da nam pomognu razumjeti osnove poslovanja unutar organizacija prvenstveno radi stjecanja znanja radi što kvalitetnije selekcije, pribavljanja, motiviranja i zapošljavanja radne snage. Niti jedno poslovanje ne bi bilo uspješno bez kvalitetnog kadra, a kako bi uopće znali upravljati ovim bitnim segmentom, važno je upoznati se s osnovnim odrednicama menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima.

### **2.1. Pojam i ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Danas, pojam upravljanja ljudskim potencijalima ima četiri značenja: kao znanstvena disciplina, kao menadžerska funkcija, kao poslovna funkcija i zadnje, kao specifična filozofija menadžmenta odnosno upravljanja.<sup>1</sup> Pojedini teoretičari ne bi se složili da se ovaj predmet može svrstati u kategoriju znanosti no temeljna svrha svake znanosti je pomoći da razumijemo svijet oko nas, a ovdje se upravo pokušava razumjeti čovjek i njegovo ponašanje, reagirati na njegove kvalitete, znati usmjeravati ga te u upravljati njime na način da cijelo društveno okruženje postoji u jednoj harmoniji. Bahtijarević- Šiber postavila je dobar argument u obranu znanstvene funkcije ovog područja, riječ je o tome da su koncepcije i načela upravljanja ljudskim potencijalima potekli upravo iz drugih znanosti, posebice psihologije i njezinih primijenjenih disciplina te da je riječ o posebnoj suvremenoj znanstvenoj disciplini koja spaja različita istraživačka dostignuća i znanosti u jedno potpuno novo istraživanje i izučavanje, niti malo skromno rečeno, najbitnijeg bića ove Planete- čovjeka. Kao menadžerska funkcija, jasno je da je riječ o onim zadaćama i funkcijama koje su usmjerene upravljanju ljudskim potencijalima. Prvenstveno, osigurati kvalitetne ljude, znati ih motivirati na rad, poticati njihovo obrazovanje i želju za postizanje što boljih rezultata, pridobiti ih da zajedno žele doprinijeti u realiziranju ciljeva poslovanja, dati im slobodu da se potakne njihova kreativnost, da na vlastiti način obavljaju svoje zadatke onako kako najbolje znaju, a istovremeno da ti zadaci budu uspješno i na vrijeme izvršeni kako bi se ostvarila uspješnost kojoj se teži. Tu je veoma bitna uloga menadžera koji mora posjedovati sva ta znanja, mora istovremeno biti i prijatelj i učitelj, ali i glavni kritičar, mora znati ukazati na sve najbolje stvari, ali isto tako reagirati na loše ishode svojih zaposlenika. Mora postići složnost i ugodno radno okruženje, mora biti oslonac, imati odgovore na sva pitanja i sigurno voditi svoje ljudske potencijale ka uspjehu. Riječ je o zadatku koji nije niti malo lak, zadatku gdje je potrebno imati

---

<sup>1</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str.3

ljudskosti, hrabrosti, biti spreman preuzeti rizik, biti spreman ući u konflikt i znati ga uspješno razriješiti, posvetiti se svojim ljudima i čak žrtvovati svoje slobodno radno vrijeme, imati mnoga znanja i iskustva, nikada ne prestati s učenjem- za menadžera učenje zapravo nikada ne prestaje. Sve navedeno nije niti malo lak zadatak, ne odlučuje se svaka osoba na ovakav put, a kada se odluči, mora biti siguran koliko je bitno posvetiti se upravljanju ljudskim potencijalima kako bi onda tek postavio, pa i ostvario ciljeve svoje organizacije. Zatim dolazimo do poslovne funkcije koja se odnosi na zadaće organizacije poslova, zatim na aktivnosti vezane za ljude kao što su pribavljanje, selekcija, educiranje, osiguravanje i razvoj zaposlenih.<sup>2</sup> Posljednji pojam odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima kao specifičnoj filozofiji menadžmenta gdje su ljudi najvažniji resurs koji čine osnove 'trokuta' triju temeljnih povezanih orijentacija, a to su: potrošači, ljudi te stalne inovacije i promjene.<sup>3</sup>

Slika 1. Temeljne odrednice modernog vodstva



Izvor: Bahtijarević- Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 11

Kada govorimo o ciljevima poduzeća, danas su to:<sup>4</sup>

- 1) zadovoljstvo kupaca odnosno krajnjih korisnika usluga
- 2) proizvodnost s dijelom profita
- 3) zadovoljstvo zaposlenih

Uz ostvarenje profita koji je prvi motiv i cilj poslovanja organizacije, uz zadovoljenje želja i potreba potražnje koja nam donosi profit, zadovoljstvo ljudskih potencijala odnosno radne snage ulazi u top tri cilja poslovanja poduzeća.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva, a u poslovnom sektoru to su: maksimalno ostvarivanje profita organizacije što je ujedno rezultat povećanja

<sup>2</sup> Ibidem, str. 11

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Vrhovski, I., Petar, S., Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb., 2004., str. 5

produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost i porast organizacijske uspješnosti, učinkovitosti i prilagodljivosti.<sup>5</sup>

## **2.2. Razvoj i faktori menadžmenta ljudskih potencijala**

### **2.2.1. Razvoj menadžmenta ljudskih potencijala**

Važnost ljudskih potencijala inicirana je prvotno od strane Eltona Mayo i njegovih suradnika koji su u periodu od 1927. do 1933. godine razvijali teoriju međuljudskih odnosa, gdje upozoravaju na važnost stavova, grupa, neformalnih odnosa, stilova vodstva te na prakticiranje treninga menadžera za rad s ljudima s naglaskom na socijalne vještine.<sup>6</sup> Međutim, ljudskom faktoru se značaj pridodaje tek u novije vrijeme, kada su brojna istraživanja povezala stupanj obrazovanja ljudstva s gospodarskom uspješnosti gdje se uvidjela važnost ulaganja u ljudski kapital.<sup>7</sup> Ljudski kapital segment je danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala koji postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća.<sup>8</sup> Model intelektualnog kapitala ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova koja se bavi problemima postojanja poduzeća te razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, dok se pod pojmom intelektualni kapital ne podrazumijevaju sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja služe postizanju konkurentske prednosti.<sup>9</sup> Suvremena metoda slaganja strateških planova organizacije u središte stavlja znanja i inovacije te naglasak na zasebnu strategiju vezano samo za upravljanje ljudskim potencijalima.

### **2.2.2. Faktori koji utječu na menadžment ljudskih potencijala**

Prema Bahtijarević- Šiber, postoje unutarnji i vanjski faktori koji utječu na menadžment ljudskih potencijala. Prvi od vanjskih faktora je ekonomski sustav koji određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 12

<sup>6</sup> Bahtijarević- Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 43

<sup>7</sup> I. Jambreč, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)

<sup>8</sup> Pulić, A., Upravljanje intelektualnim kapitalom; Ekonomija, RFIN, 1/97., Zagreb, str. 89- 115

<sup>9</sup> I. Jambreč, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)

<sup>10</sup> Bahtijarević- Šiber, F., op.cit., str. 77

Institucionalni faktori odnose se na niz zakona i pod zakona kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Kod upravljanja ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa, oblika nagrađivanja i slično.<sup>11</sup> Zatim dolazimo do tržišta rada, mjesto na kojemu se pribavlja i osigurava kvalitetan ljudski kadar i gdje postoji uvijek konkurencija pa u tom odabiru treba biti brz, pažljiv i siguran u konačnu odluku. Veliki utjecaj ima i problem zvan “odljev mozgova” iz nerazvijenih zemalja u razvijene, najčešće radi cijene rada radi koje mladi znanstvenici najčešće ne mogu opstati u domicilnoj zemlji te se odlučuju na samoostvarenje svoje karijere u razvijenijim zemljama. To je usko povezano i sa ponudom radne snage odnosno postojanje dovoljno stručnjaka ili drugih deficitarnih zanimanja. Važno je pratiti i trendove, a trenutni trend su smanjene potrebe za nekvalificiranim radom, a povećane potrebe za stručnim radom, odnosno visoko obrazovanim kadrovima kao što su menadžeri, znanstvenici, stručnjaci različitih područja i tehničari.<sup>12</sup> Zatim dolazimo do kulture društva, odnosno na različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja gdje se i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini.<sup>13</sup> Potrebno je obratiti pozornost da različite kulture imaju različite kulture ponašanja pa je potrebno poznavati kulture s kojima smo u doticaju te samim time prilagoditi strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. Unutarnji faktori odnose se na upravljanje unutar organizacije, gdje najznačajniju ulogu imaju upravo menadžeri. Sljedeći bitan unutarnji faktor je veličina organizacije, što je veća organizacija, izazovnije je upravljati ljudskim potencijalima tako da ta strategija mora biti veoma dobro razrađena, a dobra strategija ljudskog kadra male organizacije će puno lakše i uz manje troškove iznijeti poslovanje na pravi put uspješnosti. Utjecaj naravno ima i vrsta djelatnosti te tehnološka opremljenost odnosno dostupnost resursa za rad. Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala puno značajniji.<sup>14</sup> Još jedan unutarnji faktor je odgovarajuća organizacijska kultura kao pretpostavka i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala koji su raznoliki, s različitim potrebama, razinom obrazovanja, različitim ponašanjem i stavovima i vrijednostima.

---

<sup>11</sup> Ibidem, str. 78

<sup>12</sup> I. Jambreč, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)

<sup>13</sup> Bahtijarević- Šiber, F., op.cit., str. 84

<sup>14</sup> Ibidem, str. 107

### **2.3. Važnost pribavljanja, selekcije, razvoja i zadržavanja zaposlenika**

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je bitna aktivnost o kojoj zapravo uvelike ovise sve ostale aktivnosti organizacije. Pojam pribavljanja ljudske snage je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.<sup>15</sup> Sama svrha je privući što veći broj potencijalnih kandidata kako bi se mogli izdvojiti i odabrati oni najbolji gdje dolazimo do pojma selekcije. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.<sup>16</sup> Cilj selekcije je donijeti poduzeću novu kvalitetnu osobu koja će doprinijeti razvoju uspješnosti cijele organizacije. Biraju se komunikativni ljudi, timski igrači, uzimaju se u obzir intelektualne sposobnosti kao i sve veći značaj kreativnosti jer ona pridonosi novim načinima rješavanja problema što je organizaciji izuzetno bitno jer će tako napredovati i biti ispred svoje konkurencije. Ljudi su veoma različiti, osobine ličnosti su također značajne po pitanju selekcije, one obuhvaćaju sve psihološke osobine jedne osobe, po tome možemo saznati kakvo će biti ponašanje kandidata prema ostalim zaposlenicima, da li će se to ponašanje moći ići uz ponašanje postojećih zaposlenika, da li će doći do timskog rada tamo gdje je potrebno odnosno da li će kandidat biti dovoljno spreman igrati kao samostalan igrač po pitanju vođe kada se to bude od njega tražilo u smislu da samostalno donosi svoje odluke bitne za poslovanje na dobrobit svih, bez da na njegovu odluku subjektivno utječe povezanost s ostalim zaposlenicima.

### **2.4. Obrazovanje i razvoj karijere**

Obrazovanje je jedan od najvažnijih oblika razvoja ljudskih potencijala. Ukoliko organizacija posjeduje visoko obrazovani kadar, tada posjeduje i ogromnu konkurentsku prednost. Upravo iz tog razloga organizacije danas nastoje dodatno usavršavati i obrazovati svoj kadar u vidu raznih edukacija, seminara, posjetu sajmovima te na taj način što više zaposlenike uključiti u aktivno sudjelovanje razvijanja vlastite karijere što u konačnici ponajviše najbolje rezultira za predmetno poduzeće.

Neki od razloga za ulaganje u obrazovanje su sljedeći: promjene u tehnologijama koje iziskuju konstantno praćenje i učenje kako bi se lakše prilagodilo novim tehnološkim rješenjima. Razlog je i povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline koja uvijek

---

<sup>15</sup> Ibid., str. 289

<sup>16</sup> Ibidem, str. 331

zahtijeva veća i drugačija znanja te traži prilagodbu. Moderno poslovanje traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu imale toliku važnost, no sada suvremeni rad zahtijeva svakodnevno učenje noviteta i prilagođavanje tržištu rada. Važan razlog obrazovanja je i širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu. I u konačnici, sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku, a promjene su te koje su uvijek najbrže te se treba sa takvim zadacima pravovremeno nositi i prilagođavati.<sup>17</sup>

Obrazovanje zaposlenih ima brojne pozitivne učinke, na primjer povećanje znanja zaposlenika o kulturama inozemnih klijenata od ogromne je važnosti za razvoj i napredak na inozemnom tržištu. Zatim, svojim učenjem i usavršavanjem, zaposlenicima će se osigurati temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama pogotovo u kreativnim aktivnostima dizajniranja, proizvodnih procesa, kontrole i slično. Razvoj obrazovanja pomaže zaposlenicima razumjeti kako se ponašati i uspješno sudjelovati u timskom radu te na taj način još više doprinijeti kvaliteti proizvoda i usluga. Pozitivan efekt je i postizanje nove organizacijske kulture koja stavlja naglasak na inovacije, kreativnost i učenje. Obrazovanje je ujedno i sigurnost zaposlenika, poslovni zadaci i aktivnosti se svakodnevno mijenjaju i zastarijevanju, ne smije se stajati na mjestu već je potrebno konstantno učiti kako bi se unaprijedila znanja i vještine a poslovni zadaci uspješno izvršili te posao kao takav zadržao. Od velike je važnosti i priprema zaposlenih na način da se bolje međusobno prihvaćaju te da surađuju što je u interesu svih u organizaciji, a ponajviše menadžera.<sup>18</sup> Detaljniji potencijalni učinci obrazovanja prikazani su na slici 2.

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 719

<sup>18</sup> Ibidem, str. 724

Slika 2. Potencijalni efekti obrazovanja



Izvor: Bahtijarević- Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 725

Osim razvoja karijere, ciljevi obrazovanja se mogu pobliže opisati. Postoje opći i posebni ciljevi obrazovanja.<sup>19</sup>

Glavni opći cilj, već više puta spomenut, je podizanje konkurentne sposobnosti organizacije, zatim slijedi poboljšanje radne uspješnosti, aktualiziranje znanja i vještina svih zaposlenih, izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja u smislu da se menadžeri uvijek moraju držati u korak s novim metodama i procesima koji se svakodnevno odvijaju. Cilj je uočavanje i brzo reagiranje i rješavanje organizacijskih problema, čim prije je problem lociran, a rješenje pronađeno, tim efikasnije za organizaciju. Cilj je i usmjeravanje novih zaposlenika, nove osobe posebno trebaju podršku i timski rad kako bi se što ranije stopili s postojećom radnom klimom te što uspješnije

<sup>19</sup> Ibidem, str. 737



krenuli obavljati svoje radne zadatke. Sustavan program razvoja karijere jedan je od najvažnijih načina privlačenja i motiviranja zaposlenika. Obrazovanje pomaže zaposlenima da napreduju na svojem radnom mjestu, pozitivno utječe na potencijalne promocije odnosno prelazak na nova, bolja, ali i odgovornija radna mjesta. Postoji tendencija da one organizacije koje ne pružaju mogućnost napretka, često gube upravo svoje najsposobnije ljude jer namjerno ili nenamjerno, na vrijeme nije prepoznata njihova mogućnost i želja napretka. Posljednji opći cilj koji će se navesti, ujedno i veoma bitan, je zadovoljenje individualnih potreba rasta. Riječ je o samoostvarenju, onome što se nalazi upravo na samom vrhu piramide hijerarhije Maslowljeve teorije potreba, nešto čemu svaki čovjek teži, a to je ostvariti svoj individualan kvalitetan razvoj koji će naravno doprinijeti i rastu cijele organizacije.<sup>20</sup>

Posebni ciljevi obrazovanja prvo moraju zadovoljavati opće kriterije ciljeva, moraju biti precizni, realistični i mjerljivi.<sup>21</sup> Specifični ciljevi imaju nekoliko bitnih funkcija:<sup>22</sup>

- pomažu razviti program potreban za njihovo ostvarenje
- omogućuju izabrati najbolje metode
- pojašnjavaju ono što se očekuje od sudionika obrazovanja
- pružaju kriterije za prosudbu uspješnosti obrazovnog programa

Stoga, neki od specifičnih ciljeva obrazovanja jesu poboljšanje odnosa s krajnjim korisnicima usluge i/ili potrošačima, mijenjanje stavova, podizanje vještina timskog rada i suradnje, efikasnije upravljanje vremenom, povećanje sigurnosti rada, povećanje sposobnosti rješavanja problema, ovladavanje specifičnim metodama i i radnim postupcima, postizanje kreativnosti i kreativnog rješenja problema, snižavanje troškova rada, podizanje kvalitete proizvoda i upravljanje potpunom kvalitetom, povećanje vještina upravljanjem konfliktima i brojni drugi.<sup>23</sup>

Za kraj ovog poglavlja valja napomenuti tko to ima najveću ulogu u motiviranju i poticanju obrazovanja i usavršavanja svoji djelatnika. Dakle riječ je o menadžeru koji svojim zaposlenim prvenstveno stvara radnu okolinu koja mora biti povoljna, tu je da pozitivno utječe na samopouzdanje i poticanje osobne djelatnosti različitih pojedinaca, da ukaže na važnost obrazovanja i intelektualnog razvoja te istovremeno osigura temelje i mogućnosti za učenje i usavršavanje u njegovoj radnoj okolini kako bi u konačnici sve to skupa utjecalo da pozitivno razvijanje kulture učenja na razini cijele organizacije. U suvremeno vrijeme kada se trendovi na

---

<sup>20</sup> Ibid., str. 737-738

<sup>21</sup> Ibid., str. 739

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ibidem

dnevnoj bazi mijenjaju, tržišta međusobno konstantno prilagođavaju, tehnologija se širi i donosi novitete, konkurenti se multipliciraju, proizvodi zastarijevaju preko noći te postoji stalna potreba za razvojem novih kreativnih rješenja, tada samo one 'učee organizacije' imaju mogućnost opstanka i daljnje borbe na tržištu rada koje postaje tijesno i na kojemu svaka stavka koja je bolja od konkurencije može imati presudnu ulogu upravo u osvajanju tog tržišta, proizvoda, kupca odnosno krajnje profita.

## 2.5. Motivacija kao pretpostavka uspješnosti poslovanja

Za početak ukratko o pojmu motivacije. Riječ je prvenstveno o psihološkom procesu koji ljude potiče na djelovanje. Slika 3 opisuje prikazuje hijerarhiju motivacije, gdje motivacija može biti intrinzična (motivacija iznutra, kada sami sebe motiviramo) i ekstrinzična (motivacija izvana, vanjski faktori utječu na naše djelovanje po pitanju motivacije). Ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim nagradama kao što je novac te za održavanje takve motivacije potrebni su redoviti vanjski poticaji no bitno je naglasiti da vanjski poticaji, razne materijalne i nematerijalne odrednice, ne mogu biti jedina motivacija. Ono što čovjeka pokreće je on sam i sve prvotno kreće intrinzično, iznutra. To je jednostavno dio prirode čovjeka, a proizlazi iz unutarnjih potreba kao što su potreba za učenjem, stvaranjem i istraživanjem. Intrinsicna motivacija u pravilu i dulje traje, a rezultati takvog motiviranog rada su daleko kvalitetniji.

Slika 3. Hijerarhija motivacije



Izvor: DeepProject Blog, <https://deepproject.hr/> (08.07.2023.)

Danas jedno od najvažnijih pitanja je kako motivirati ljude na rad. Tri su razloga zašto je to važno:<sup>24</sup>

- 1) Dolazi do poboljšanja proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- 2) Poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- 3) Jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

Ponovo se javlja važnost uloge menadžera koji se konstantno moraju pitati sljedeća pitanja: zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće, kako menadžer može utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika te zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.<sup>25</sup> Odgovor na sva pitanja je isti- motivacija. Motivacija pokreće ljude, o razini motiviranosti ovisi da li će čovjek raditi svoj posao najbolje što može i tako uvelike doprinijeti organizaciji u kojoj radi ili ga neće biti previše briga, na posao će uvijek kasniti, svoje poslovne zadatke obavljati bezvoljno, samo s ciljem da ne izgubi posao i ostvari primanja. Motivacija je bitna za svakog čovjeka, ona pokreće sve, a misao koja je imala najveći utjecaj na istraživanje ponašanja ljudi u organizaciji je opisana u teoriji hijerarhije potreba, koju je razvio Abraham Maslow.

Slika 4. Maslowljeva piramida hijerarhije potreba



Izvor: Psihogram, <https://psihogram.hr/2023/02/03/grampsihoedukacije-hijerarhija-potreba/>

(08.07.2023.)

<sup>24</sup> Ibidem, str. 555

<sup>25</sup> Ibid., str. 556

Riječ je o popularnoj teoriji koju bi svaki menadžer trebao znati ili čuti za nju. Glavna ideja predmetne teorije je da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljenjem neke druge i važnije potrebe. Uz navedeno, niti jedna se potreba ili želja ne mogu promatrati odvojeno jer je svaka od njih povezana sa stanjem bilo zadovoljavanja bilo nezadovoljavanja drugih potreba. Na dnu piramide nalaze se takozvane afilijativne potrebe odnosno fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe koje su povezane s čovjekovom egzistencijom. Preostale dvije potrebe su također od velikog značaja no potrebno ih je razlikovati. Potrebe poštovanja i socijalnog statusa uključuju potrebe dostojanstva, samopoštovanja, stručnosti, autonomije, odgovornosti i postignuća, kao i sve druge potrebe usmjerene na osiguranje određenog poštovanja i socijalnog statusa. Potreba samo aktualizacije, odnosi se na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja, odnosno šire gledano, može se odnositi na potvrđivanje svih sposobnosti i potencijala koje neki čovjek ima.<sup>26</sup>

### **2.5.1. Suvremene strategije motiviranja**

Jedna od ključnih funkcija menadžmenta je motiviranje i nagrađivanje. Nemotivirani zaposlenici direktno utječu na stvaranje troškova organizacije jer je njihova produktivnost puno slabija što rezultira manjom proizvodnosti i nezavidnoj radnoj uspješnosti. Nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda ili usluge što izravno negativno utječe na imidž organizacije. Zatim ne identificiraju se i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje što za menadžera stvara velike poteškoće jer nikada nije siguran u svoju radnu snagu. Sljedeći problem je što takvi djelatnici nisu zainteresirani na rješavanje organizacijskih problema, kao niti za njezin razvoj i uspješnost.<sup>27</sup> Upravo iz navedenih razloga, teži se nastojanju motiviranja ljudskih resursa te razvijanju strategija koje mogu u tome pomoći.

Prvi korak je razviti kvalitetan motivacijski sustav koji će osigurati četiri vrste ponašanja: sustav mora biti takav da mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude; mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze te da uspješno postižu očekivane rezultate; mora poticati kreativnost, ona potiče kreiranje novih proizvoda i usluga, vrhunsku kvalitetu te općenito unapređenje poslovanja u svakom smislu; motivacijski sustav mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom kao i njihovu zainteresiranost za kontinuirani razvoj i boljitak organizacije na svim razinama.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Ibidem, str. 561-562

<sup>27</sup> Ibidem, str. 601

<sup>28</sup> Ibidem

Obzirom da je sada u novije vrijeme uočena velika potreba za kvalitetnim upravljanjem ljudskih potencijalima, razvile su se brojne teorije za motivaciju. U modernim organizacijama upotrebljavaju se najviše sljedeće strategije: materijalna ili financijska simulacija; redizajniranje i obogaćivanje posla; stil menadžmenta; sudjelovanje zaposlenih u planiranju i odlučivanju; upravljanje pomoću ciljeva; fleksibilno radno vrijeme; organizacijska kultura; priznanja i pohvale; usavršavanje, razvoj karijere i drugo.<sup>29</sup>

### **2.5.2. Materijalne strategije motiviranja**

Riječ je o kompenzacijama odnosno to su ukupne naknade koje radnici dobivaju za posao u poduzeću, vezane su uz rezultate rada, a neke su vezane i uz samu pripadnost poduzeću. Sastoje se od plaće, naknade plaće i udjela u dobiti.<sup>30</sup> Postoje izravne i neizravne materijalne kompenzacije.<sup>31</sup> Izravne materijalne kompenzacije su plaće i drugi materijalni financijski dobitci koji su povezani s radom pa se može reći da su izravne nagrade za rad.

U suvremenim poduzećima postoje i razni bonusi za uspješnost organizacijskih jedinica poput primjerice sudjelovanja u profitu ili dioničarskom društvu. Neizravne materijalne kompenzacije su dobiti koji pridonose materijalnom položaju, ali ne u obliku novca. To su beneficije koje proistječu iz rada, ne distribuiraju se po učinku, već ih pojedinac dobiva zaposlenjem u određenom poduzeću. To su materijalne beneficije poput plaćenog mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, iznimno zastupljene u suvremenim organizacijama i djeluje u privlačenju i zadržavanju zaposlenika.<sup>32</sup>

### **2.5.3. Nematerijalne strategije motiviranja**

Nematerijalne strategije motiviranja su već spomenute strategije: dizajniranja posla, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje i razvoj karijere.<sup>33</sup> Što se tiče pristupa dizajniranja posla, riječ je o procesu kojim se utvrđuje sadržaj, funkcije i odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski i individualni ciljevi.<sup>34</sup> Participacija je sudjelovanje zaposlenika u organizaciji u vidu planiranja i procesa donošenja odluka.

---

<sup>29</sup> Ibid., str. 605

<sup>30</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, str. 439.

<sup>31</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 613

<sup>32</sup> Ibidem, str. 613

<sup>33</sup> Ibid., str. 668

<sup>34</sup> Milavić, I., Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika, EFST, Split, 2017.

#### 2.5.4. Stres kao suprotnost motivaciji i upravljanje stresom

Stres označava reakciju organizma na štetne agense iz okoline (stresori), što djeluju na strukturu ili funkciju organizma te sve učinke i posljedice djelovanja stresora na organizam. Stresori mogu biti fizički (prevelika vrućina ili hladnoća, bol, prirodne katastrofe, prometne nesreće), socijalni (ekonomske krize, ratovi, siromaštvo) i psihološki (neuspjesi ili sukobi na radnome mjestu, poremećeni odnosi u obitelji, teška bolest, smrt bliske osobe).<sup>35</sup>

Psihološki stres suprotnost je motivaciji u svakoj poslovnoj organizaciji. Pojava stresa upućuje na to da je nešto potrebno mijenjati po pitanju postojeće strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Kada čovjek osjeća bilo koji oblik stresa, njegova produktivnost ne može biti na najvišoj razini, a o štetnosti za čovjekovo zdravlje i utjecaj na ostale radne kolege i okolinu da ne govorimo. Naravno, stres ne mora uvijek biti uzrokovan na radnom mjestu, on može biti vezan i za privatne čovjekove probleme, to je nešto čime je čovjek današnjice često podložan, posebice radi ubrzanog načina života no iako poslovna organizacija nije uzrok stresa, ako ista brine za svoje zaposlenike te nastoji ih motivirati i na najbolji način 'osposobiti' za kvalitetan i produktivan rad, ona može pomoći u vidu podrške i mogućnosti pružanja besplatne psihološke pomoći za sve zaposlenike. O važnosti ovog problema govori činjenica da danas brojna poduzeća u sklopu svog odjela upravljanja ljudskim potencijalima, uz savjete i poslovnu podršku, djelatnici imaju pravo i na besplatnu psihološku pomoć. Razvile su se već sada brojne strategije upravljanja stresom, neke od njih su: edukacija zaposlenika, pohađanje satova relaksacije i kako što bolje upravljati svojim vremenom; poboljšanjem uvjeta na radu i omogućavanje odgovarajuće radne opreme; pomaganje zaposleniku na način da mu se ukaže na štetnost stresa, približavanjem novih spoznaja, pomaganjem u shvaćanju sposobnosti i mogućnosti rješavanja stresa na radu na najbolji način koji je ujedno i koristan za zaposlenika; organizacijskim razvojem: postizanje boljeg ustroja na poslu, razvijanje prijateljskog i potpornog okruženja među zaposlenicima.<sup>36</sup>

Obzirom na različite mogućnosti intervencija od strane organizacije po pitanju upravljanja stresom, postoje sljedeće skupine intervencija:<sup>37</sup>

- intervencije na organizacijskoj razini: prevencija radnog stresa (profesionalna selekcija, profesionalno usavršavanje, redizajniranje fizičke radne okoline i radnih zadataka);
- intervencije na individualno-organizacijskoj razini: osiguravanje adekvatnog odnosa zaposlenika i organizacije kako bi zaposlenik mogao učinkovito obavljati posao

<sup>35</sup> Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=58387>, (15.07.2023.)

<sup>36</sup> Juras, K. i dr., Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. Sigurnost 51, 2009., str. 123

<sup>37</sup> Slišković, A. (2017). Stres u radu – nastavni materijali. URL: <http://www.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/SuR.pdf> (15.07.2023.)

(razjašnjavanje uloga, uspostava fleksibilnijih rasporeda rada, participiranje u upravljanju, osiguravanje povratne informacije i socijalne podrške zaposlenicima te nepristran i pravedan sustav nagrađivanja);

- intervencije na individualnoj razini: pomoć zaposlenicima koji doživljavaju stresa (relaksacija, meditacija, vježba, kognitivno- bihevioralna terapija, savjetovanje, treninzi vještina, kao što su organizacija vremena i slično).

Uspješno savladavanje stresa u poslovnoj organizaciji bitna je stavka u strategiji upravljanja ljudskim potencijalima i stavka kojoj se ne pridaje dovoljno na važnosti. Radnu okolinu čine ljudi te je potrebno prvo uvjeriti se da su svi zaposlenici u zdravim odnosima, da osjećaju slobodu izraziti se ukoliko nisu zadovoljni ili osjećaju određeni pritisak, zaposlenici moraju biti uvjereni da slobodno mogu zatražiti pomoć ukoliko im je ona potrebna te odmah reagirati kako bi se njihovo stanje stresa na vrijeme uklonilo. Djelovanje pod stresom utječe na smanjenje produktivnosti, manjak motivacije za daljnjim radom, što direktno šteti profitabilnosti poslovanja.

### **3. O HOTELU MIRJANA & RASTOKE**

Hotel Mirjana & Rastoke obiteljski je hotel smješten u kontinentalnom dijelu Hrvatske, slikovito objašnjeno nalazi se u samom srcu Hrvatske, svega pet minuta vožnje od vodeničarskog naselja Rastoke te pola sata vožnje od Nacionalnog parka Plitvička jezera. Nalazi se uz glavnu prometnicu D1, a opet dobrim dijelom u prekrasnoj prirodi. Lokacija Hotela jedan je od bitnijih razloga uspješnosti poslovanja s obzirom na veoma dobar geografski položaj te činjenicu da se nalazi na iznimno geo- tranzitnoj lokaciji u blizini dvije najposjećenije prirodne znamenitosti u ovom dijelu Hrvatske.

Hotel Mirjana & Rastoke hotel je sa četiri zvjezdice po kategorizaciji hotela u Hrvatskoj te trenutno raspolaže sa 58 deluxe dvokrevetne sobe te četiri u potpunosti opremljena apartmana. Osim smještaja u sklopu Hotela nalazi se tradicionalni a la carte restoran 'Rastoke' kapaciteta 250 sjedećih mjesta, bar sa 50 stolica te sunčanom vanjskom terasom sa dodanih 150 sjedećih mjesta. Od dodatnih sadržaja Hotel posjeduje kongresni centar koji može primiti do 180 osoba , riječ je o kongresnoj dvorani koja je djeljiva na dvije dvorane, odnosno odvojene zvučno izolirane cjeline, u potpunosti opremljene najnovijom multimedia opremom. Također Hotel ima svoju agenciju naziva 'Rastoke active' koja osim pružanja turističkih informacija o destinaciji, organizira i brojne avanturističke izlete poput raftinga na rijeci Korani, kajakinga na rijeci Mrežnici, quad avanture odnosno interaktivne vožnje u pratnji vodiča kroz off- road puteve i šumu, iznajmljivanje običnih i električnih bicikala za samostalno razgledavanje destinacije Slunj & Rastoke. Hotel posluje tokom cijele godine te nastoji kroz nove projekte proširiti svoje sadržaje kako bi se gosti što dulje zadržali u destinaciji. U planu su projekti poput proširenja sale restorana, izgradnje wellness sadržaja, fitness centra i vanjskog bazena. Širenje ponude znači i veći kapacitet posla, veći broj zaposlenika te izraženija popunjenost Hotela odnosno produljenje razdoblja sezone i na ostale mjesece u godini kada je Hotel slabije popunjen. Upravo sve navedeno dodatan je razlog za uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom koji bi Hotelu Mirjana & Rastoke već sada dobro došao, ali u budućnosti kada bude riječ o puno većem kompleksu sa raznovrsnijim sadržajima, ovakav sustav upravljanja kvalitetom postati će nužan, kako se kroz brojne sadržaje ne bi izgubila bit poslovanja te kako bi se i dalje održala dugogodišnja tradicija i kvaliteta koju je Hotel kroz zadnjih dvadesetak godina poslovanja stekao.



### 3.1. Povijest Hotela

Riječ je zapravo o turističko-ugostiteljskom obrtu MIRJANA & RASTOKE, koji uspješno posluje od 2003. godine počevši poslovanje kao maleni restoran od svega 40 sjedećih mjesta i 10 soba za iznajmljivanje. Danas je to hotel sa četiri zvjezdice i 58 deluxe sobe i 4 apartmana. Hotel svojim gostima nudi uživanje u domaćim specijalitetima u a la carte restoranu sa 300 mjesta (koja zajedno čine sala, bar te vanjska terasa), najpoznatiji je objekt u ovom kontinentalnom dijelu Hrvatske specijaliziran za prihvata grupe koje organizirano autobusima dolaze na Plitvička Jezera i Rastoke, a posjeduje i kongresni centar od 180 mjesta sa najnovijom opremom i tehnologijom koji se može dijeliti u dvije manje dvorane. Hotel je vrlo poznat po kvalitetnom smještaju, tradicionalnoj gastronomiji, organizaciji raftinga, kayakinga, vožnji quadovima te teambuilding programima i vjenčanjima. Moguć je i organizirani obilazak Rastoka uz pratnju licenciranog vodiča, riječ je o programu zvanom 'Rastočka bajka' te obilazak Nacionalnog parka Plitvička jezera uz stručne i licencirane vodiče. Vlasnik obrta, Darko Flanjak, posvećen je poslu u hotelu 24 sata na dan, svih sedam dana u tjednu, kako bi usmjerio sve svoje napore prema kontinuiranom razvoju ovog turističkog kompleksa.

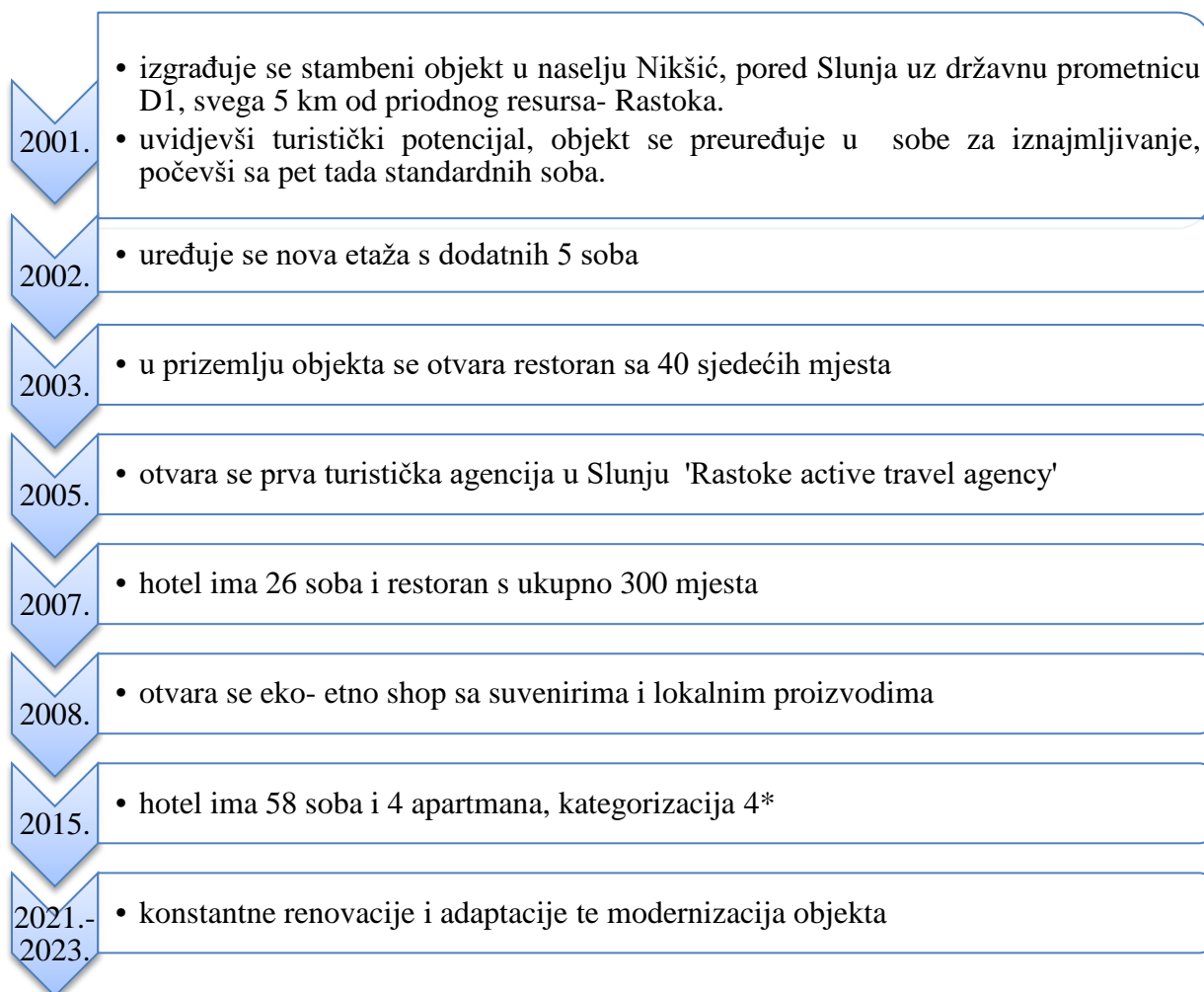
Prvi dio hotela sagrađen je 2007. godine sa ukupno 26 soba. Hotel dobiva proširenje 2015. godine kada je sagrađeno novo krilo hotela sa dodatne 32 sobe i četiri apartmana. Novi dio hotela izgrađen je i uređen po najnovijim standardima, opremljen sustavom inteligentnih soba, velike i prostrane kvadrature te modernog i ugodnog dizajna.

U vremenu trajanja pandemije, u periodu od 2020. do 2023. godine, prvi ('stari') dio hotela, sagrađen 2007. godine, u potpunosti je renoviran i adaptiran, a sobe izgrađene 2015. godine su također djelomično modernizirane i renovirane.

Tokom 2022. godine izrađena je nova projektno-tehnička dokumentacija za daljnje ulaganje te se očekuje izdavanje građevinske dozvole za novo proširenje hotela izgradnjom dodatnog krila koje bi obuhvaćalo 40 soba, wellness centar, fitness centar odnosno teretanu te vanjski bazen. To je finalna slika kako bi ovaj turistički kompleks trebao izgledati u budućnosti te je riječ o velikim investicijama koje se već duže vremena odgađaju, prvo zbog pandemije, potom zbog nepovoljne turističke sezone, te sadašnje sezone čija je realizacija i dalje u neizvjesnosti odnosno očekivanja nisu onoliko profitabilna te popunjenost zadovoljavajuća kako se predviđalo i očekivalo, a razlog svemu tome je gospodarska nestabilnost, opći rast cijena odnosno inflacija koja je nastala nakon pandemije, uvođenje eura kao službene valute te brojne druge nestabilnosti koje su utjecale ponajviše na kupovnu moć kako domaće, tako i strane potražnje. Renovacijama zaista u ovom poduzeću nema kraja, pa je tako hotel prošlu jesen započeo sa dogradnjom novog dijela restorana, uređuje se potpuno novi, uočljiviji i pristupačniji ulaz, u vanjskom dijelu restorana biti će

moderna pečenjara za pripremu jela ispod peke i s ražnja koja će posebno biti atraktivna i privlačna gostima. Ulaganje uključuje i potpuno novu terasu restorana s velikom centralnom fontanom kako bi boravak gostiju i atmosfera bili što ugodniji. Očekuje se spajanje modernog s tradicionalnim, to je pretežito stil kojemu ovaj hotel teži, na zadržavanju tradicije, a opet i na uvođenju noviteta kako bi bili sigurni da će ponuda biti jednako privlačna svim generacijama.

Slika 5. Povijest najbitnijih pothvata u izgradnji kompleksa Hotela Mirjana & Rastoke



Izvor: Izrada autorice (19.07.2023.)

### 3.2. Vizija i misija

Vizija i misija bitne su misli vodilje svakog poslovanja. Imati jasnu viziju u budućnosti znači sigurnost poslovanja i kontinuirani napredak i unapređivanje kvalitete i cjelokupnog poslovanja s ciljem ostvarivanja zadanih ciljeva i strategija. Misija je zadaća koju se nastoji na svakodnevnoj

razini što kvalitetnije odraditi i ispuniti očekivanja ciljne skupine odnosno krajnjih korisnika usluga koji poslovanju u konačnici donose profit.

### **3.2.1. Vizija Hotela Mirjana & Rastoke**

Vizija Hotela Mirjana & Rastoke je postati najbolji hotel u kontinentalnom dijelu Hrvatske prepoznatljiv po tradiciji, vrhunskoj usluzi, netaknutoj prirodi te ljubaznim djelatnicima koji doprinose cjelokupnoj kvaliteti usluge. Na bolji način sročeno, vizija Hotela Mirjana & Rastoke glasi:

"Vodimo put prema izvrsnosti. Vizija Hotela Mirjana & Rastoke je postati vodeći hotel kontinentalne Hrvatske, prepoznat po besprijekornoj kvaliteti usluge, sofisticiranom ambijentu i neusporedivom doživljaju za svakog gosta. S ponosom gradimo mostove između tradicije i suvremenosti, uvijek nadahnjujući jedinstvenim iskustvima u idiličnom okruženju prirodnih ljepota destinacije Slunj & Rastoke."

### **3.2.2. Misija Hotela Mirjana & Rastoke**

Slogan kojim se ova hotelska organizacija koristi je: 'Vrhunska usluga & nezaboravan doživljaj' (eng. Great service & unforgettable experience). Iz slogana može se iščitati glavna misija poslovanja, a to je ukratko pružanje najbolje i najkvalitetnije usluge. Misija je postići maksimalno zadovoljstvo te ispuniti očekivanja, želje i potrebe gostiju te održavanje dugogodišnje tradicije poslovanja prepoznato upravo po kvaliteti od strane gostiju. Osim toga misija je imati tim motiviranih zaposlenika koji vole svoj posao te nastoje individualno pristupiti svakom gostu te biti spremni pružiti puno više od vrijednosti za novac. Shodno svemu navedenom, misija Hotela Mirjana & Rastoke zvuči ovako:

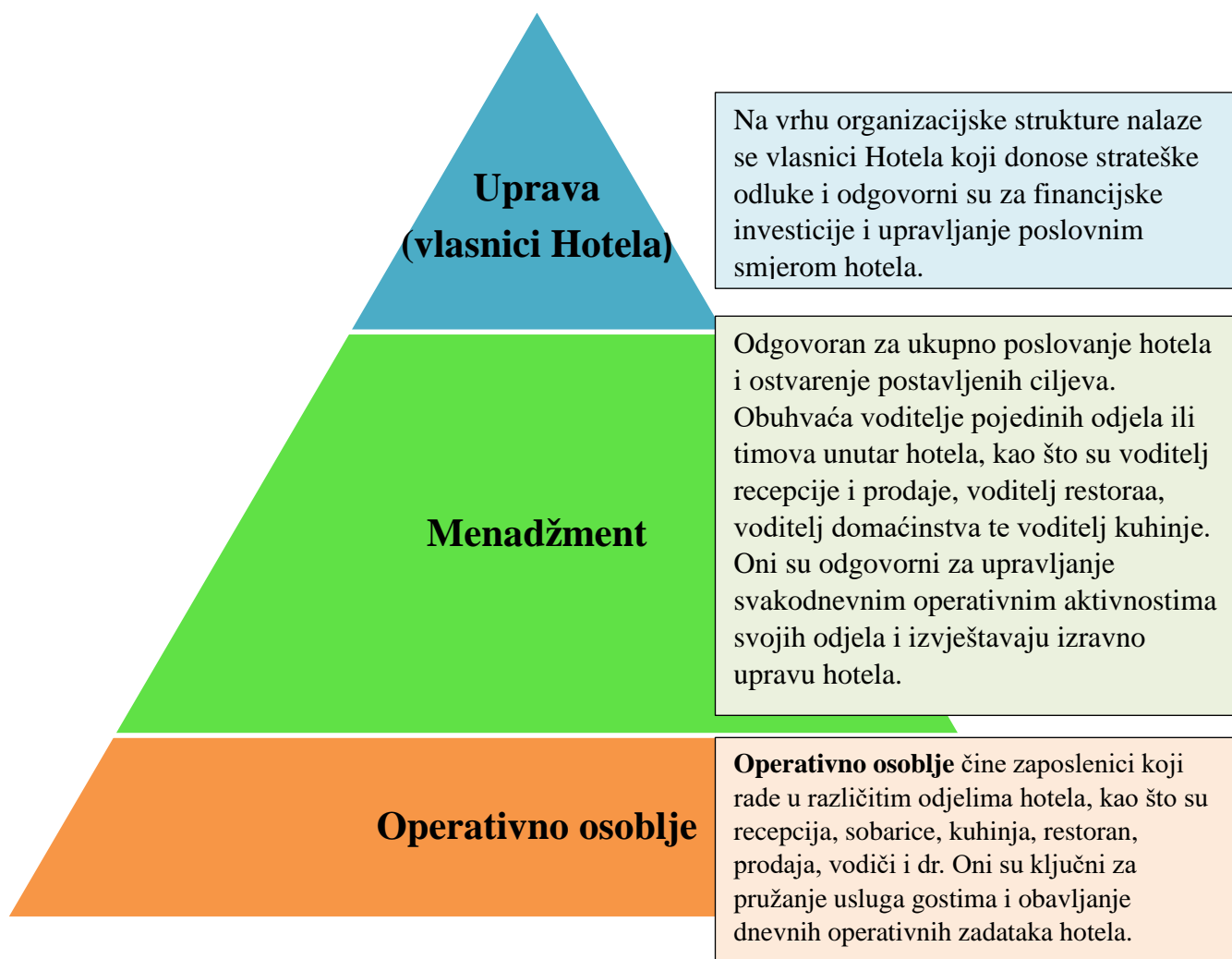
"Naša misija je pružiti iznimno gostoprimstvo, vrhunsku uslugu i nezaboravno iskustvo svakom gostu. Kroz strast prema kvaliteti i neprekidno usavršavanje, težimo biti sinonim za istinsku oazu zadovoljstva i opuštanja u srcu kontinentalne Hrvatske."

### **3.3. Organizacijska struktura kroz upravljačke razine i odgovornosti**

Kako je prethodno naglašeno, riječ je o obiteljskom poslovanju gdje se na najvišim upravljačkim razinama poslovanja Hotela Mirjana & Rastoke nalaze upravo glavni članovi obitelji. Na samom vrhu upravljačke razine i odgovornosti nalazi se vlasnik Hotela koji ujedno obnaša funkciju glavnog direktora, ima glavnu riječ u donošenju bitnih odluka i planiranja. Poslovi direktora u Hotelu trenutno su raspoređeni na način da se direktor u najvećem i jedinom omjeru bavi planiranjem, projektiranjem, upravljanjem i provođenjem investicija. Hotel se trenutno bavi razvojem nekoliko raznih projekata o kojima će biti više riječi u sljedećem poglavlju koje govori o strategiji poslovanja Hotela Mirjana & Rastoke. Uloga direktora je upravljanje financijama cijelog poslovanja, jedini ima pristup cijeloj financijskoj slici te odlučuje o raspodjeli dobiti. Donosi odluke vezane uz plaćanje, selekciju i regrutiranje zaposlenih, njegova uloga je zapravo najveća i odluka konačna kada je riječ o zapošljavanju djelatnika, određivanju njihovih plaća, metoda nagrađivanja te ostalih radnih uvjeta te jedina osoba koja može utjecati i odobriti provođenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Nakon direktorske pozicije, hijerarhijski prate tri radna mjesta koja obnašaju članovi obitelji. Spomenuti članovi obitelji sudjeluju u planiranju i pribavljanju ljudskih potencijala no zadnju odluku donosi direktor. Vlasnikova/direktorova supruga obavlja poslove vezane uz obračune i isplate plaća te je zadužena za domaćinstvo hotela, upravlja i raspoređuje poslove vešeraja i upravlja radom sobarica. Obavlja veće poslove nabave koje joj delegira direktor. Sljedeća radna pozicija jedna je od srži hotela a riječ je o odjelu prodaje, marketinga, financija i recepcije, koji su kako je riječ o malom obiteljskom hotelu, usko povezani te različite spomenute funkcije odjela može obavljati jedna osoba. Direktorov sin voditelj je restorana te prodaje i recepcije hotela, glavna je osoba zadužena za ugovaranja s poslovnim partnerima, donošenje odluka o cijenama, marketinškim strategijama i općenito prodaji hotela, restorana te agencije. Svoje poslove delegira na jednu osobu koja nije član obitelji, a koja je prvenstveno zadužena za zadatke prodaje hotela te sudjeluje u planiranju i provođenju marketinških aktivnosti, ugovaranju cijena i uvjeta s poslovnim partnerima, edukacijama i sudjeluje na poslovnim sastancima, odnosno na neki način pouzdana je desna ruka koja sudjeluje u gotovo svim segmentima planiranja i odrađivanja bitnih zadataka uz potporu i glavne odluke voditelja prodaje i recepcije. Osim spomenutih dužnosti, ta ista osoba koja je jedina uz voditelja zaposlena u prodaji, obavlja poslove vezane uz financije hotela, vodi evidencije uplate i isplata te vodi brigu da sve fakture budu naplaćene kako ne bi nastala prevelika dugovanja od strane već dugogodišnjih partnera prema kojima se ide s povjerenjem te dopušta odgađanje plaćanja na koje uvijek treba imati pozornost te reagirati ukoliko se uvidi tendencija nagomilavanja dugova i nepoštivanja dogovora plaćanja. Poduzeće svoje

računovodstvene i knjigovodstvene usluge outsourcinga, odnosno za taj glavni dio zaduženo je vanjsko knjigovodstveno poduzeće sa sjedištem u istom gradu kao i hotel, gradu Slunju. Zatim na recepciji hotela se nalazi uvijek 4-6 djelatnika, ovisno o sezoni poslovanja, tokom glavne sezone ih je uglavnom šest zaposlenih. Poslovi recepcije su primanje gostiju odnosno obavljanje prijave (check in) i odjave gostiju te naplaćivanje računa (check out), pružanje turističkih informacija i ponajviše promoviranje i informiranje gostiju o sadržajima hotela, restorana te aktivnosti koje nudi hotel u sklopu vlastite avanturističke agencije 'Rastoke active'. Drugi direktorov sin je Chef kuhinje te je ukratko takva podjela poslova i odgovornosti na upravljačkoj razini ove hotelske organizacije.

Slika 6. Organizacijska struktura i upravljačke razine Hotela Mirjana & Rastoke



Izvor: izrada autorice (24.07.2023.)

### 3.4. Broj i struktura zaposlenih

U cijelom kompleksu zaposleno je 35-50 osoba, ovisno o sezoni poslovanja i opsegu posla, pa tako brojka varira oko 35 stalno zaposlenih te do 15 sezonaca koji rade tokom perioda glavne turističke ljetne sezone, obično od 01.05. do 30.09. Veliki broj zaposlenih iziskuje dobru organizaciju te nužnost postojanja dobre strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Broj zaposlenih u periodu glavne turističke sezone doseže i brojku iznad 45 zaposlenih te dodatno na taj broj zapošljava vodiče za avanturističke izlete koji su zaposleni na kraći rok na način da zarađuju svoje 'dnevnice'. Broj vodiča varira od 6-10 osoba. Vezano za strukturu zaposlenih, 80% zaposlenih su hrvatski državljani i to je riječ u najvećem dijelu o lokalnom stanovništvu koje živi u području grada Slunja te naselja u kojem se hotel nalazi- Gornji i Donji Nikšić. Oko 20% zaposlenih su strani državljani, uglavnom iz najbližih područja nama susjedne Bosne i Hercegovine. To su mjesta Velika Kladaša i Bihać koji omogućuju osobama iz tih mjesta da prihvate stalno zaposlenje bez da budu udaljeni previše od svojih domova i mjesta boravka.

### 3.5. Strateški ciljevi poslovanja Hotela Mirjana & Rastoke

Usmjerenost prema ostvarenju ciljeva najvažnija je odrednica svakog uspješnog poslovanja te sigurne profitabilne budućnosti. Navode se neki od glavnih strateških ciljeva čija se realizacija očekuje kroz jedno dulje razdoblje, u narednih nekoliko godina:

1. **Proširenje kapaciteta:** Povećanje broja soba izgradnjom novog krila Hotela, kapaciteta od dodatnih 40 soba, kako bi se zadovoljila potražnja i osiguralo da Hotel Mirjana & Rastoke može primiti u budućnosti veći broj gostiju.
2. **Razvoj wellness i fitness usluga:** uvođenje wellness i fitness centra koji će pružiti gostima dodatne sadržaje za opuštanje i rekreaciju te će doprinijeti poboljšanju ukupnog doživljaja boravka, ali i produljenju boravka gosta koji trenutno u prosjeku iznosi jedno noćenje obzirom da se Hotel nalazi na veoma povoljnom tranzitnom položaju te gosti samo prespavaju i odlaze na daljnje lokacije prema Jadranskoj obali. Dodatnim sadržajima postići će se dodatni razlozi da se gost dulje zadrži u samom Hotelu i destinaciji.
3. **Izgradnja vanjskog bazena:** dodavanje vanjskog bazena kako bi se goste prvenstveno privuklo, a potom i pružila mogućnost uživanja u osvježanju i relaksaciji u prirodnom okruženju te produljio njihov boravak u Hotelu.
4. **Poboljšanje i održavanje kvalitete usluge:** postavljanje visokih standarda u pružanju usluga kako bi se osiguralo izvrsno gostoprimstvo i nezaboravno iskustvo za svakog gosta.

5. **Diversifikacija ponude:** raznovrsnost usluga, dodatnih sadržaja, uključujući različite vrste paket aranžman, wellness tretmana i slično, kako bi se privukla različita ciljna skupina gostiju. Vodilo bi se mišlju 'za svakoga ponešto', široka paleta usluga zadovoljavala bi i širok spektar različite potražnje.
6. **Održivost i ekološka osviještenost:** uvođenje i pridržavanje ekološki održivih praksi kako bi se smanjili negativni utjecaji na okoliš i osiguralo dugoročno poslovanje u harmoniji s prirodom kojom je Hotel okružen i koja je za ovu destinaciju od velike važnosti i potrebno ju je očuvati odnosno provoditi turizam na održiv način.
7. **Povećanje prepoznatljivosti i stvaranje boljeg imidža:** kontinuirano ulaganje u marketing i promociju kako bi se povećala prepoznatljivost i široku skupinu potrošača upoznao s ponudom i uslugama Hotela Mirjana & Rastoke, da bude poznat kao vodeći hotel u kontinentalnoj Hrvatskoj.
8. **Razvoj ljudskih potencijala:** jedan od najbitnijih strateških ciljeva, osiguranje kontinuirane obuke i razvoja zaposlenika kako bi pružali vrhunsku uslugu i bili spremni za svaki segment poslovanja. Zaposlenici su oni koji pružaju uslugu krajnjem korisniku, njihova kvaliteta jednaka je kvaliteti cjelokupnog poslovanja i zato ulaganje u ovaj segment, jedan je od ključnih investicija.

Ovi strateški ciljevi omogućit će nastavak provođenja misije te ostvarenje vizije u obliku pozicioniranja kao vodećeg hotela kontinentalne Hrvatske uz pružanje kvalitetnog doživljaja gostima koji u sve većem broju prepoznaju i posjećuju ovo idilično mjesto.

## **4. ANALIZA TRENUTNOG STANJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA HOTELA MIRJANA & RASTOKE**

Odabiru predmetne teme za pisanje završnog rada prethodila je hipoteza da zadovoljstvo i motivacija zaposlenog kadra Hotela Mirjana & Rastoke nije u potpunosti na zadovoljavajućoj razini te se uvidjela potreba za uvođenjem promjena, noviteta, dodatnih metoda motivacije te poboljšanja i kreiranja nove strategije koja će pomoći u što efikasnijem upravljanju ljudskim potencijalima spomenute organizacije. Stoga je putem anonimnog anketnog upitnika provedeno kratko istraživanje kako bi se uvidjela prvenstveno trenutna razmišljanja, stavovi te želje i sugestije zaposlenika Hotela Mirjana & Rastoke. Istraživanje je provedeno među svim odjelima hotela (uprava, recepcija i prodaja, domaćinstvo odnosno sobarice, restoran uključujući kuhinju i konobare, vodiči avanturističkih izleta te stalno zaposleni građevinski radnici). Dakle anketom su obuhvaćeni svi postojeći odjeli te metodom odabranog uzorka, iz svakog odjela je odabrano nekoliko osoba koje su odgovorile na anketna pitanja i ostavile svoje komentare. Kako je riječ o zaposlenicima i kolegama s radnog mjesta, provođenje ankete je bilo iznimno lako, a odaziv vrlo dobar, reklo bi se i više od očekivanog. Od ukupno 36 stalno zaposlenih osoba, anketu je odgovorila ukupno 21 osoba, odnosno gotovo 75% zaposlenih (cilj je bio barem 60%), što govori o tome da su dobiveni podaci itekako relevantni, veoma točni i korisni za predmetno istraživanje te će uvelike doprinijeti uvidu u trenutno stanje i efikasnost postojećih modela upravljanja ljudskim potencijalima kao i pomoći u razvoju i implementaciji potpuno nove strategije.

U nastavku slijede odabrana anketna pitanja te njihovi rezultati uz kratko objašnjenje. Podjela anketnog upitnika radi jednostavnijeg praćenja dobivenih rezultata sastoji se redom od općih pitanja, pitanja o motivaciji i angažiranosti zaposlenih, o komunikaciji i timskom radu, o mogućnostima edukacije te planiranju i daljnjem razvoju karijere, o radnom okruženju i njegovoj kulturi, i za kraj o povratnim informacijama i priznanjima koje zaposlenici dobivaju ili ne dobivaju od strane nadređenih.

### **4.1. Identifikacija postojećih stavova i ispitivanje zadovoljstva zaposlenika**

Radi što boljeg prikaza i tumačenja provedenog istraživanja, slijede pitanja anketnog upitnika zajedno s rezultatima odnosno odgovorima zaposlenika Hotela Mirjana & Rastoke uz kratko obrazloženje i donošenje zaključaka.

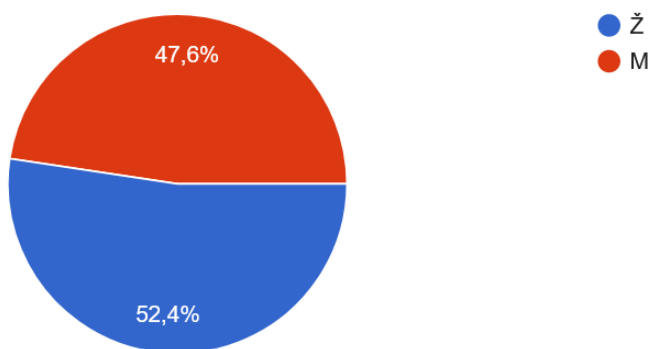


- **OPĆA PITANJA**

### 1. Spol ispitanika

Graf 1. Spol ispitanika

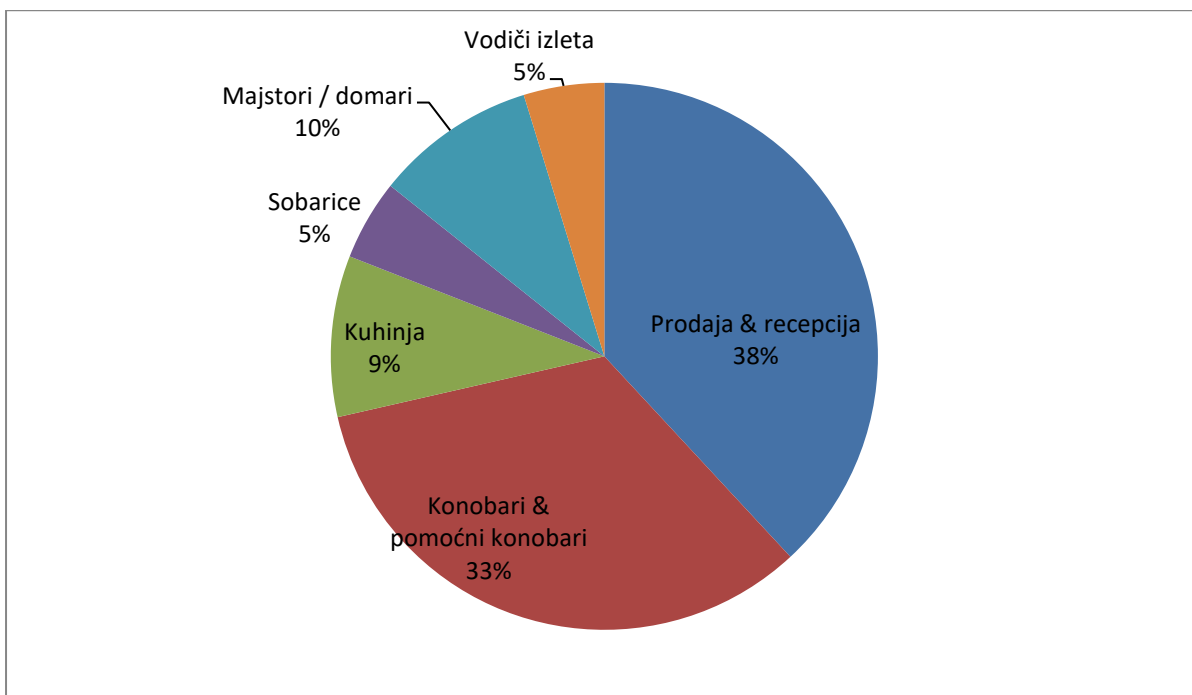
21 odgovor



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

### 2. Molimo navedite svoje radno mjesto u Hotelu Mirjana & Rastoke.

Graf 2. Postotak ispitanika u odnosu na odjel u hotelu u kojemu su zaposleni

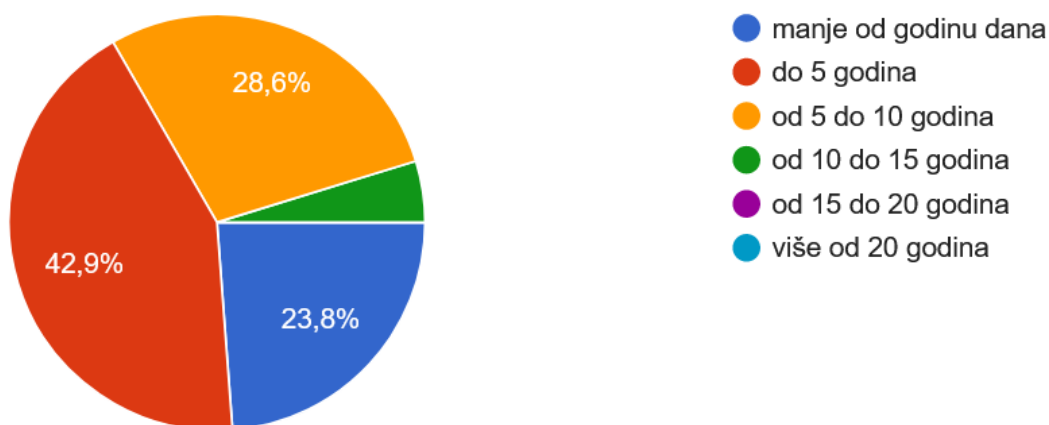


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Najveći broj ispitanih su zaposlenici prodaje i recepcije hotela, ukupno 38% te zatim slijede djelatnici restorana odnosno konobari i pomoćni konobari u postotku od 33%, razlog je što je u tim odjelima ujedno i zaposleno najviše osoba obzirom da je riječ o dva ključna odjela u kojemu se odvija i najviše poslovnih zadataka, a to su hotel i restoran.

### 3. Navedite duljinu radnog staža u Hotelu Mirjana & Rastoke.

Graf 3. Duljina radnog staža zaposlenih



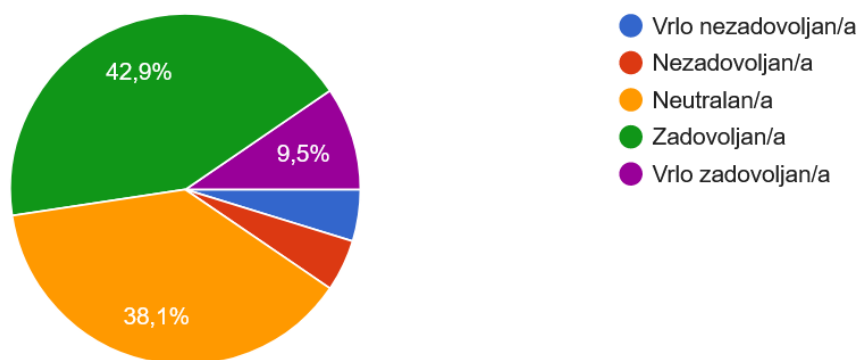
Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Obzirom da je Hotel Mirjana & Rastoke svoje puno proširenje poslovanja ostvario 2015. godine otvaranjem još većeg broja soba i renovacijom i poboljšanjem same usluge, tada je zaposlio veći broj zaposlenika i to sa područja Slunja i okolice. Činjenica da najveći broj zaposlenika, njih 42,9 % radi u hotelu već do pet godina, zatim 28,6% djelatnika je zaposleno u hotelu već 5-10 godina, a veoma veliki postotak, u iznosu od 23,8% onih koji u hotelu rade više od 20 godina, govori kako su uvjeti zaposlenja stabilni, isplate plaća redovita, svemu doprinosi i faktor blizine mjesta zaposlenja i prebivališta djelatnika, uglavnom su to osobe kojima radno mjesto ponajviše odgovara zbog blizine doma, a osim toga Hotel Mirjana & Rastoke kompleks je koji nudi najviše radnih mjesta u regiji te samim time i najbolje uvjete za rad. Duljina radnog staža može značiti da su zaposlenici zadovoljni stečenim uvjetima i poslovanjem hotela obzirom na godine provedene u istom radnom odnosu. Zaključak ovog rezultata je da fluktuacija zaposlenika Hotelu Mirjana & Rastoke ne predstavlja problem, stalno zaposlene osobe su od povjerenja, veći dio godina života su posvetile radu u hotelu što znači da će u budućnosti nastaviti jednako dobro raditi odnosno obzirom na stečenu duljinu radnog staža, postoji tendencija da će djelatnici nastaviti istim tonom

sa svojim radom, odnosno manje su mogućnosti napuštanja radnih mjesta. Nadovezujući se na fluktuaciju zaposlenika, može se reći da ona ipak je izražena, međutim samo u glavnoj turističkoj sezoni i to među sezonskom radnom snagom koja u rano proljeće dolazi polako na probni rad te često do glavne sezone se brojni sezonci izmjene, kako su to obično mlađi ljudi, studenti, shvate da posao koji su dobili nije njima dovoljno privlačan, zadovoljavajući ili u najčešćem slučaju im se doima pretežak, pa se tako dosta sezonaca tokom jedne sezone izmijeni, dok stalni zaposleni kadar prema rezultatima ankete, vjerno obavlja svoje poslovne zadatke s tendencijom daljnjeg ostanka na radnom mjestu obzirom na dosadašnju duljinu boravka.

#### 4. Kako biste opisali trenutno zadovoljstvo svojim radnim mjestom?

Graf 4. Zadovoljstvo ispitanika njihovim radnim mjestom

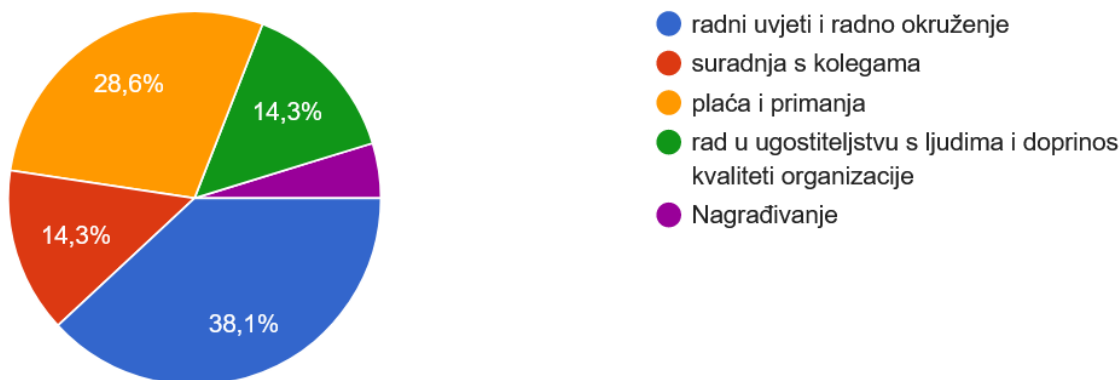


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Ključno pitanje čiji je rezultat veoma zadovoljavajući. Imati zadovoljne djelatnike znak je da se postojeći modeli upravljanja nalaze na pravom putu. Iako je 42,9% odnosno gotovo polovica zaposlenih izjavilo da je zadovoljno na svome radnom mjestu, ne smije se zanemariti rezultat od 38,1% zaposlenih koji su neutralni odnosno nemaju jasno mišljenje, nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni. Taj segment ljudskih potencijala potrebno je pod hitno motivirati kako bi njihovo mišljenje prevagnulo ka zadovoljstvu te kako bi se izbjegao potencijalni gubitak radne snage koja je hotelu od velikog značaja, posebice na duljinu radnog staža i angažiranosti koju hotelu ostvaruje. Činjenica da je 9,5% zaposlenih svoje zadovoljstvo izrazilo najvišom ocjenom te da je postotak nezadovoljstva zaista minimalan, veoma je dobar rezultat dosadašnjeg poslovanja ljudskim potencijalima no i dalje ima prostora za napredak i poboljšanje kako bi se kvalitetni zaposlenici i dalje zadržali.

## 5. Odaberite one komponente koje utječu na Vaše zadovoljstvo radnim mjestom.

Graf 5. Komponente koje najviše utječu na razinu zadovoljstva zaposlenih djelatnika



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

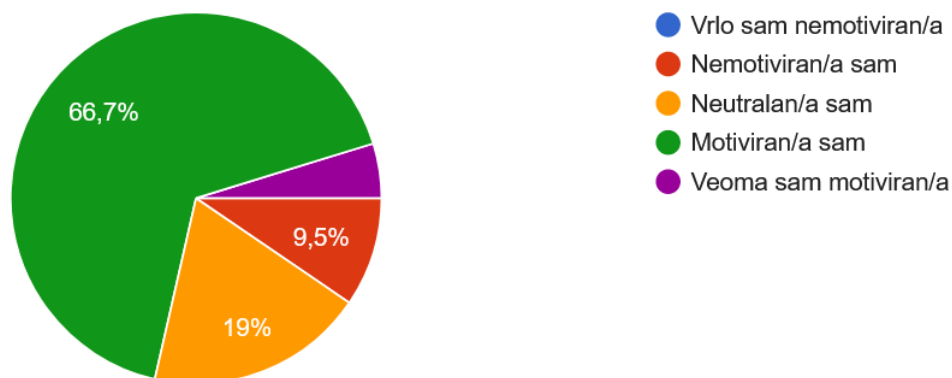
Kod ocjenjivanja zadovoljstva na radnom mjestu, najvažnija komponenta djelatnicima je radno okruženje te osigurani radni uvjeti. Ovo je ujedno i stavka o kojoj će se najviše razmišljati prilikom slaganja nove strategije upravljanja ljudskim potencijalima i stavka kojoj najviše treba pridodati pozornosti. Radni uvjeti su ključni ne samo da bi se zadržala radna snaga, već kako bi se privukli novi kvalitetni zaposlenici koji će biti prijeko potrebni kada hotel ostvari svoje proširenje u okviru postavljenih strategijskih ciljeva. Sljedeća najbitnija stavka je osigurana plaća. Financije su danas svakoj osobi od izuzetne važnosti, a ukoliko zaposlenik osjeća da nije dovoljno plaćen za vrijednost rada koju ostvaruje poduzeću, početi će razmišljati o boljim ponudama te u konačnici se odlučiti na odlazak iz poduzeća. Potrebno je savjesno i pravedno platiti rad svakog zaposlenika obzirom da je plaća jedan od pokazatelja koliko uprava cijeni svoje zaposlene. Ljudima je bitno i doprinijeti kvaliteti cijele organizacije što je veoma dobar znak da poduzeće posjeduje kvalitetne ljude kojima financije i korist nisu jedina bitna stvar, važno im je i kvalitetno isporučiti uslugu. O nagrađivanju će biti više riječi u jednom od sljedećih pitanja u anketi. Naime najslabije je ocjenjena komponenta ovdje ne zato što to zaposlenike ne zadovoljava, već zato što u postojećem poslovanju sustav nagrađivanja zaposlenika trenutno ne postoji ili je izražen u veoma malom udjelu.

## • MOTIVACIJA I ANGAŽIRANOST

Sljedeća pitanja odnose se vlastitu ocjenu zaposlenika o njihovoj motiviranosti i angažiranosti na radnom mjestu, odgovori su ključni za formiranje nove strategije.

### 6. Kako biste ocijenili svoju motiviranost na radnom mjestu?

Graf 6. Vlastita ocjena motiviranosti na radnom mjestu

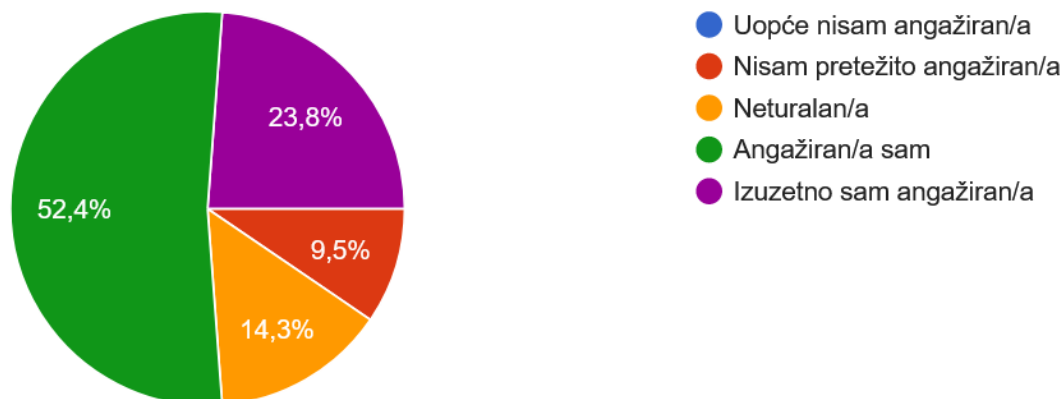


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Pozitivan rezultat ovog anketnog pitanja je to što je velika većina, 66,7% zaposlenika motivirana za rad, a 4,8% zaposlenih je vrlo motivirano. Rezultat je zaista sjajan no potrebno je obratiti pozornost i na preostalih 28,8 % zaposlenika kod kojih je motivacija jako mala, ili ne postoji.

### 7. Kako biste ocijenili svoju angažiranost u obavljanju svakodnevnih poslovnih zadataka na radnom mjestu?

Graf 7. Vlastita ocjena angažiranosti na radnom mjestu

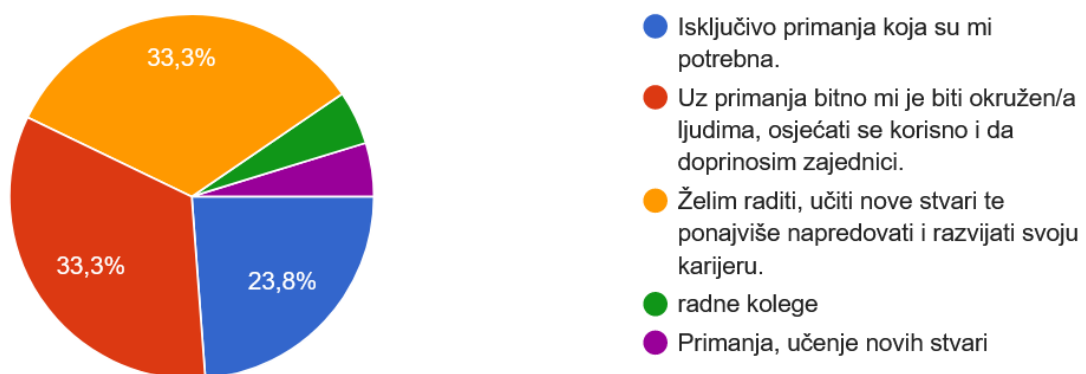


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Zaposlenici Hotela Mirjana & Rastoke smatraju se izuzetno angažiranim u obavljanju svojih zadaća, međutim 23,8 % smatra da nije pretežito angažirano ili je neutralnog statusa. Ponovno, kako bi ovaj rezultat bio što bolji, a zaposlenici posvećeniji poslu i produktivniji, potrebno je ulagati više napora u unapređivanje metoda motiviranja i nagrađivanja angažiranosti zaposlenika.

## 8. Što Vas prvenstveno najviše motivira u dolasku svaki dan na svoj posao?

Graf 8. Motivacija za odlazak na posao



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Iznenadjući podatak je da je najveći motiv dolaska na posao upravo želja za razvojem karijere, učenje i napredovanje u svom znanju te doprinos zajednici i okruženost ljudima. Očekivanja su bila da će najveći motiv biti plaća, odnosno novac, no rezultati su pozitivno iznenadili i još jednom dokazali da ljudski kadar zaposlen u Hotelu Mirjana & Rastoke zaista ima visoke kvalitete te zaista žele napredovati i ulagati u svoju kvalitetu pružanja usluga. Organizacija ovog hotela može biti veoma zadovoljna ovim podatkom te samo nastaviti poboljšavati svoje upravljanje.

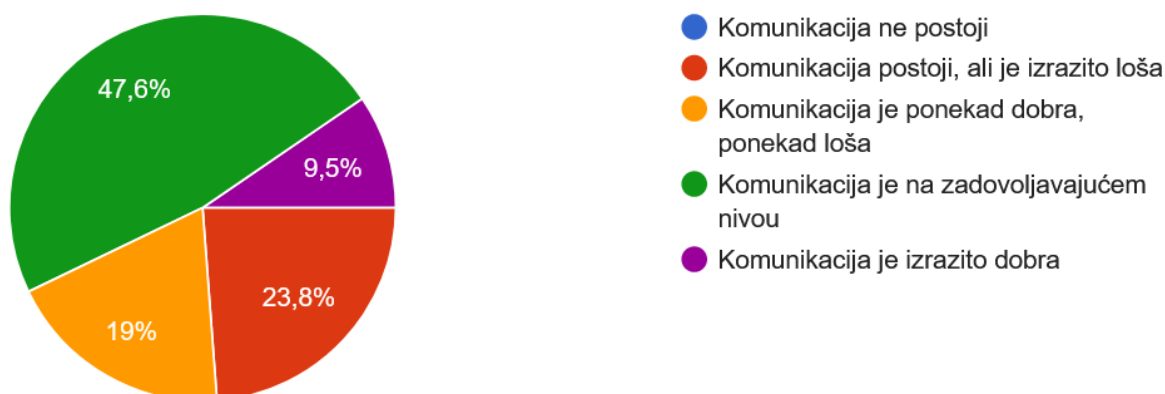
### • KOMUNIKACIJA I TIMSKI RAD

Kolegijalnost na radnom mjestu je ključna. Kolege s posla važne su jer s njima čovjek provodi čak i više vremena nego sa svojom obitelji. Stoga pozitivna radna klima, dobra komunikacija i timski rad samo mogu olakšati svakodnevno obavljanje poslovnih zadataka. Sljedeći rezultati

ukazuju na ocjenu timskog rada i međusobne komunikacije djelatnika međusobno, ali i djelatnika s upravom predmetne organizacije.

## 9. Kako biste ocijenili kvalitetu komunikacije između zaposlenika i uprave?

Graf 9. Ocjena kvalitete komunikacije između zaposlenika i uprave

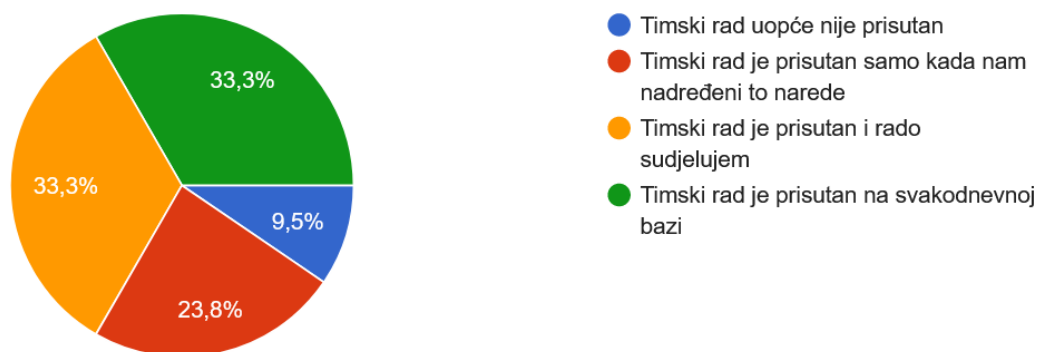


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Komunikacija između zaposlenika i uprave od strane djelatnika je ocijenjena sa zadovoljavajućom ocjenom u postotku od 47,6 %. No, 23,8 % djelatnika je ocijenilo komunikaciju kao izrazito lošu. Ovdje se osjeća podijeljenost među djelatnicima. Iz vlastitog radnog iskustva u predmetnoj organizaciji, moglo bi se procijeniti da je komunikacija u različitim odjelima prema zaposlenicima drugačija, odnosno nije jednaka komunikacija od strane uprave s kuhinjom kao komunikacija s prodajom iz razloga što različiti članovi uprave drže različite odjele. Bitan podatak je da komunikacija itekako postoji, dakle niti jedan zaposlenik nije ocijenio da komunikacije nema. Komunikacija je početak svega, daljnjim komuniciranjem, otvorenim pristupom prema svojim kolegama i djelatnicima kakav bi i trebao biti, može se i mora raditi ka boljoj međusobnoj suradnji.

## 10. Smatrate li da je prisutan timski rad i međusobno podržavanje između radnih kolega?

Graf 10. Ocjena timskog rada

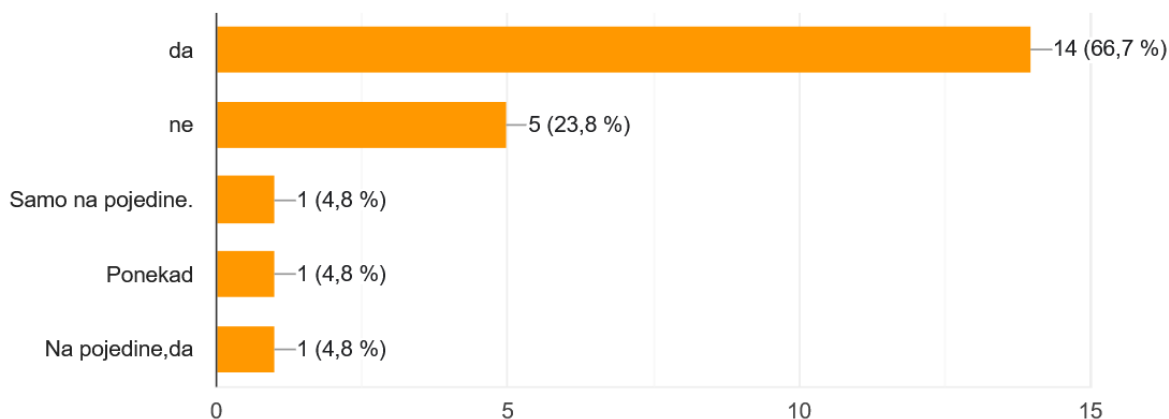


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Timski rad i međusobno podržavanje kolega je prisutan u predmetnoj organizaciji što će uvelike olakšati daljnju suradnju te implementaciju nove planirane strategije upravljanja ljudskim resursima na radnim mjestima. Postoje pojedinci koji smatraju da timski rad ne postoji, takav postotak je ovdje zaista minimalan, no i ovdje je potrebno biti svjestan da nije svaki čovjek timski igrač, pojedini ljudi su individue samo za sebe, jednostavno samo na taj način mogu funkcionirati te se u velikim grupama ne snalaze. Treba svakako poštivati i takav izbor, ali istovremeno ne posustajati u poticanju i daljnjem razvoju timskog rada u poduzeću jer takva suradnja ima pozitivne višestruke učinke na mnoge komponente poslovanja.

## 11. Smatrate li da se možete osloniti na svoje radne kolege?

Graf 11. Odgovor na pitanje da li je moguće osloniti se na radne kolege



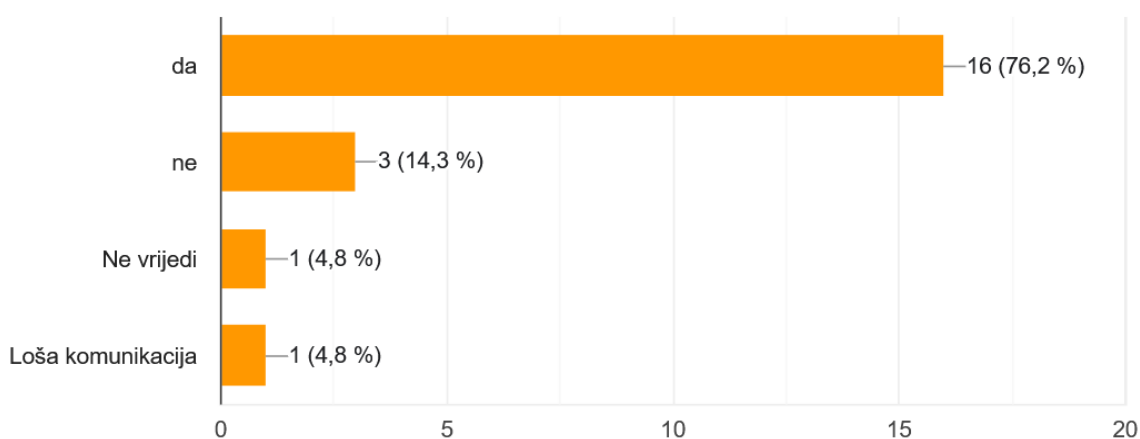
Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)



Suradnja među zaposlenicima Hotela Mirjana & Rastoke je na dobrom nivou. Ponovno velika većina, 66,7% smatra da se u potpunosti može osloniti na svoje radne kolege, ova činjenica bitno utječe na pozitivno radno okruženje unutar poduzeća. Ukoliko postoji oslonac, zajednički rad je puno ugodniji, atmosfera na radnom mjestu opuštenija, a međusobno pomaganje u izvršavanju zadataka izraženije.

## 12. Ukoliko ste nezadovoljni određenom pozicijom ili radnim uvjetima, da li ćete se otvoreno obratiti i zatražiti pomoć svojih nadređenih?

Graf 12. Otvorenost i spremnost na pitanje za pomoć nadređenih



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Bitan je podatak znati da zaposlenici mogu otvoreno postavljati svoja pitanja, iznositi svoje stavove, primjedbe, ali i nezadovoljstva prema nadređenima. Samo otvorena komunikacija može pomoći k rješavanju potencijalnog problema. Postoji dio zaposlenika koji se ne bi ipak otvoreno obratio upravi ukoliko postoji nešto da ih tišti ili se ne slažu s postavljenim uvjetima, pojedinim situacijama i slično. Obično takvi zaposlenici se neće otvoreno obratiti nadređenima jer smatraju da komunikacija u oba smjera nije jednako dobro odnosno smatraju je lošom ili pak da uprava neće saslušati njihove želje, primjedbe ili argumente te da će njihovo obraćanje biti uzaludno ili pak imati negativan kontra efekt gdje će zaposlenici umjesto razumijevanja i pomoći dobiti budno oko nadređenih koji će ih u svakom njihovom koraku s većim oprezom pratiti, a rad pod pritiskom nikome nije na korist.

Ispitanici su mogli svojevrijedno ostaviti svoje komentare, zašto bi se otvoreno obratili za pomoć te zašto to ne bi ipak učinili. Komentari su sljedeći:

Osobe koje su izrazile da će se uvijek otvoreno obratiti upravi ukoliko zatrebaju pomoć su sljedeći:

- 1) Uvijek je bitno izraziti svoje stavove, a ne trpjeti nešto što ne želimo.
- 2) Zato što smatram da bi oni (uprava) trebali pomoći u takvim situacijama.
- 3) Suradnja i razgovor ključni su za kvalitetu odnosa.
- 4) Smatram da se mogu požaliti bez posljedica.
- 5) Jer ako mi nešto ne paše, želim to promijeniti.
- 6) Komunikacija s poslodavcem je dobra i znam da će pokušati naći rješenje zadovoljavajuće za obje strane.
- 7) Jer su oni ti koji upravljaju te se brinu o svim aspektima organizacije, pa tako i o individualnom zadovoljstvu/nezadovoljstvu pojedinog zaposlenika.
- 8) Želim riješiti problem koji mi otežava uredno ispunjavanje svojih radnih obaveza
- 9) Smatram da su otvoreni za takva pitanja i razgovore.

Komentari su veoma konkretni, pozitivni te ukazuju na rezultat da se zaposlenici osjećaju spremno i otvoreno se obratiti nadređenima za sva pitanja te očekuju da će im oni pomoći u rješavanju istih što je način kakav bi i trebao postojati u svim organizacijama. Ovaj rezultat je veoma pozitivan i zadovoljavajući za upravu Hotela Mirjana & Rastoke.

Osobe koje su izrazile da se ne mogu slobodno obratiti nadređenima za pomoć, kao razloge navele su sljedeće stavke:

- 1) Loša je komunikacija između zaposlenika i poslodavca
- 2) Postoji diktatura od strane vrha organizacije.
- 3) Komentari ne dopiru do njih.
- 4) Jer ne funkcionira sve kako bi trebalo.

Komentari koji su navedeni, također su važni potrebno je dodatno na njih obratiti pozornost. Potrebno je ustanoviti iz kojeg razloga su stavovi ovih ispitanika negativni, zašto se tako osjećaju te pokušati pronaći načina da se do njih dopre i ispravi negativno mišljenje.

### **13. Navedite svoje prijedloge za poboljšanje komunikacije i suradnje u poduzeću.**

Ispitanici su imali mogućnost slobodno ostaviti svoje komentare i prijedloge za poboljšanje komunikacije u cijelom poduzeću i navedeni komentari su sljedeći:

1. Bolja i pozitivnija komunikacija sa zaposlenicima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje.
2. Šef bi trebao manje gledati sa svog stajališta (šefa) a više slušati i gledati, a najviše od toga doživjeti svoje radnike.
3. Stavljanje radnog kadra odnosno osoblja na veći stupanj važnosti u organizacijskom vodstvu i djelovanju.
4. Poslodavci trebaju saslušati radnike i uvažiti njihova mišljenja.
5. Timski sastanak krajem tjedna s kolegama kako bismo dogovorili sve pojedinosti za idući tjedan.
6. Razgovor, otvorenost i razumijevanje. Organizirani događaji za zaposlenike i poslodavce kako bi potaknuli bolju suradnju i timski rad.
7. Malo češće bodrenje djelatnika.
8. Jednom godišnje okupljanje svih zaposlenika u obliku team buildinga.
9. Promjena strukture uprave.
10. Svatko bi trebao pronaći osobni cilj i razlog zbog kojeg obavlja svoj posao. Ukoliko ima određene poteškoće ili probleme trebao bi biti spreman otvoreno razgovarati o njima onda i kada jesu u pravu ili se stvari možda doimaju drugačijima nego što ustvari jesu.

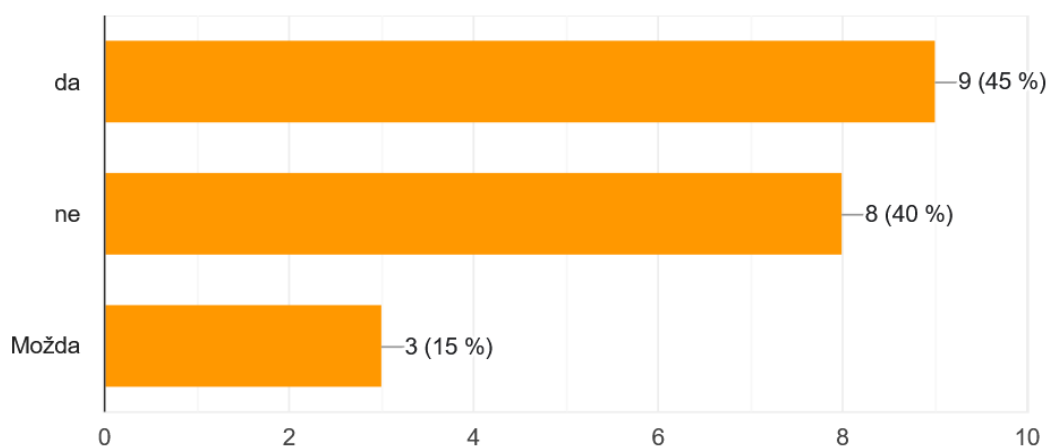
Iz navedenih prijedloga, ponajviše se ističe komunikacija s upravom, smatra se da bi ona mogla biti puno bolja te da bi se zaposlenike, kada se i odluče otvoreno obratiti za pomoć, a prethodni rezultati ankete su pokazali da će većina to uvijek i učiniti, da ih se doživi, sasluša te da im se pomogne u rješavanju njihovih problema ili stavova kako bi njihov rad u organizaciji bio što ugodniji, a zaposlenici zadovoljniji i produktivniji. Iščitava se i poboljšanje komunikacije među zaposlenicima predlažući skupne sastanka krajem svakog određenog razdoblja kako bi svi međusobno otvoreno razgovarali, iznijeli potencijalne probleme s kojima se susreću, izgladili odnose ili ponudili neka poboljšanja koja bi pomogla cijeloj organizaciji. Osjeća se i potreba za bolju povezanost s radnim kolegama i poticanje timskog duha i suradnje te se predlaže organizacija team buildinga. Prije covid pandemije Hotel Mirjana & Rastoke je organizirao team buildinge za svoje zaposlenike, to bi bilo jednom godišnje, uglavnom u studenome ili prosincu kada je potražnja i opseg posla manji odnosno kada je moguće zatvoriti hotel na dva dana kako bi svi djelatnici mogli sudjelovati. Otkada je pandemija prošla, nije još bilo prilike za organizacijom novog team buildinga i može se osjetiti kako to zaposlenicima nedostaje pa je to svakako jedna od stavki koja će biti prijedlog u novoj strategiji upravljanja, da se više pažnje usmjeri na

organizaciju zajedničkih team building aktivnosti, poticanje timskog povezivanja i duha te mogućnost opuštanja i zabave zaposlenika čiji posao tokom cijele godine zaista nije lak, ponekad je i stresan, pa bi ovakvi oblici rasterećenja jednom godišnje puno toga mogli poboljšati.

- **PLANIRANJE I RAZVOJ KVALITETE**

#### 14. Da li se i u budućnosti vidite kao zaposlenik Hotela Mirjana & Rastoke?

Graf 13. Odgovor sudionika da li se u budućnosti vide kao zaposlenik/ca Hotela Mirjana & Rastoke



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Iako Hotel Mirjana & Rastoke ima pretežito dugogodišnje zaposlenike, ovaj rezultat pokazuje kako se ne vide svi zaposlenici u toj organizaciji u budućnosti, štoviše omjer da i ne je gotovo podjednak. Ispitanici su mogli svojevolumeno ostaviti komentar kao razlog na svoj odgovor i dobiveni komentari su sljedeći:

1. Da, dio sam obitelji koja je osnovala ovaj hotel te vjerujem da ću nastaviti raditi i unapređivati ovaj posao u jednakom duhu i radu kao i roditelji.
2. Da, jer sam blizu mirovine.
3. Da, jer trenutno napredujem i vidim prostora za daljnji napredak.
4. Možda, ovisi o prilici.
5. Možda, prerano je za reći.
6. Ne, jer mi ne odgovaraju radni uvjeti.
7. Ne, jer nemam preveliku mogućnosti napredovanja u svojoj karijeri i struci.
8. Ne, jer postoji nezadovoljstvo, loši uvjeti rada, nemogućnost napredovanja.
9. Ne, jer želim raditi za sebe.

10. Ne, ne vidim mogućnost napredovanja.

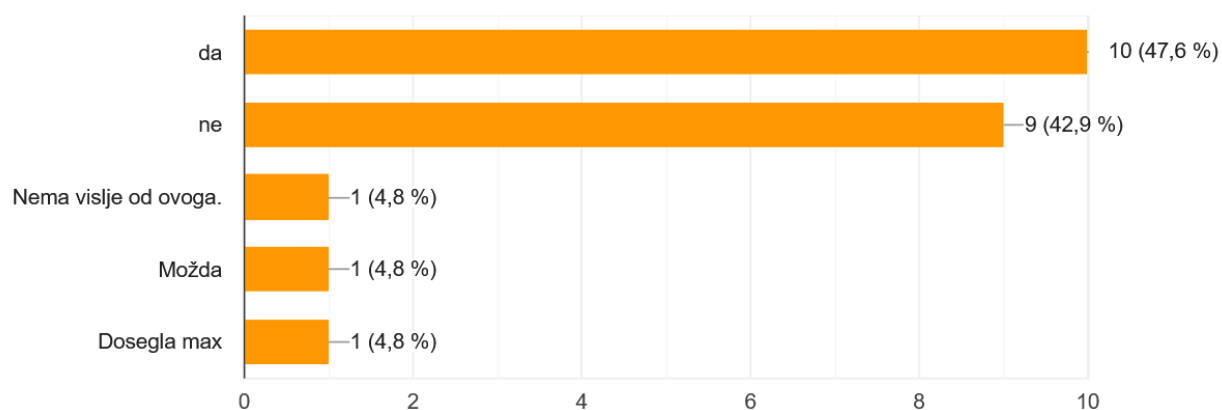
11. Ne, potrebno je ugodnije radno okruženje.

12. Ne, radno vrijeme u usporedbi sa slobodnim vremenom nisu primamljivi.

Iz ovog upita saznaje se da su promjene potrebne, a poboljšanje se treba odnositi na uvjete rada po pitanju smjena i slobodnog vremena, na delegiranje poslova kako bi zaposlenici dobili na važnosti i sudjelovali u planiranju i donošenju odluka, odnosno da ih se uključi u strategiju poslovanja te zajedničkim snagama ostvare ciljevi te da radno okruženje i atmosfera postanu ugodniji, a ovaj dio će se postići kada ljudi budu puno zadovoljniji radnim uvjetima i svojim napredovanjem u karijeri na radnom mjestu.

### 15. Osjećate li da imate mogućnost napredovanja u karijeri unutar organizacije?

Graf 14. Mišljenje o mogućnosti napretka na radnom mjestu



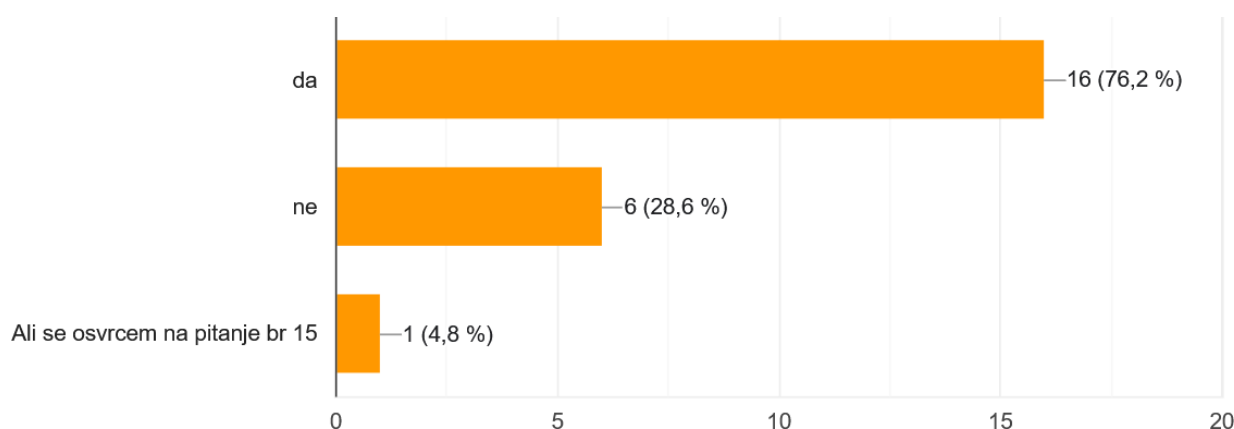
Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Kao i prethodno pitanje, rezultat je veoma sličan, zaključno, više zaposlenika smatra da ne može napredovati na svome radnome mjestu. Ovdje treba razumjeti da neka zanimanja nemaju mogućnost napredovanja u istom poduzeću, primjerice konobar, kuhar i sobarica, to su zanimanja koja su kao takva ugostiteljska i pogotovo u privatnom poduzeću teško da se može napredovati na više mjesto u hijerarhiji posebice kada već postoji šef sale, Chef kuhinje te voditelj domaćinstva, a to su osobe koje su ujedno i vlasnici te članovi uprave. Postoji napredak s pozicije pomoćnog konobara i kuhara u konobara i kuhara, sa recepcije u prodaju, sa prodaje u menadžment, a postojalo je i slučajeva gdje su studenti ekonomije tokom sezone konobarili u restoranu te se pokazali veoma kvalitetnim zaposlenicima i drugu sezonu su zaposleni na recepciji ,odnosno idu korak bliže prema radu u svojoj struci. Naravno, sve ovisi od osobe do osobe, svaka osoba koja

ima želju i volju za napretkom, to će i ostvariti. Stoga, niti jedni uvjeti na bilo kojem poziciji nisu toliko restriktivni da ne postoji mogućnosti za napredak, tko god je pokazao volju u ovom poduzeću da radi nešto više, uči nešto novo, zaista je i dobio priliku, no naravno s novim naprednijim radnim mjestom dolazi i veća odgovornost te nažalost kada se dođe do tog dijela i kada treba čvrsto stati iza neke odluke, prihvatiti odgovornost za nekakve postupke i uložiti veće napore kako bi se ispunio zadatak na svom radnom mjestu, velika većina odustane te radije odluči raditi svoj isti posao koji radi godinama i ne mijenjati ga. Ljudima veoma teško padaju promjene, iako postoji želja za napredovanjem, samo oni najodvažniji će učiniti taj korak i zaista napredovati, no jedno je sigurno, na poduzeću i organizaciji je da im omoguće i potakne ih na taj prvi korak.

## 16. Da li ste zainteresirani za prisustvovanje edukacijama i obukama u svrhu unapređenja svoga znanja i napredovanja na radnom mjestu?

Graf 15. Zainteresiranost za edukacije i usavršavanja



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Veoma pozitivan rezultat, imati kadar u poduzeću koji je voljan učiti, napredovati u svojoj struci i istraživati, a sve u cilju poboljšanja svoga rada u poduzeću, veoma je prestižan rezultat u današnje vrijeme. Hotel treba dobro prepoznati i iskoristiti svoje ljudske potencijale te ih usmjeravati i omogućiti im edukacije na obostrano zadovoljstvo, zaposlenici će doseći razinu samoaktualizacije, a poduzeće će imati kvalitetne educirane zaposlenike koji vrsno obavljaju svoje zadatke i donose profit. Većina zaposlenika Hotela Mirjana & Rastoke nije fakultetski obrazovana, zaposleni su uglavnom osobe koje su završile srednju školu i to najčešće ugostiteljsku, stoga prilika da uče na poslu je zaista njima od velike važnosti te im može pomoći u

njihovom svekolikom napretku, pogotovo ako nisu u mogućnosti studirati, znati da postoji mogućnost učenja i širenja korisnog znanja na radnom mjestu, od velikog je značaja.

Ispitanici su imali mogućnost navesti za koje vrste obuke i edukacija su najviše zainteresirani i odgovori su sljedeći:

1. Edukacije vezane za moje radno polje. Otvorena sam za svaki novi oblik učenja. Konkretno više bih htjela saznati o marketingu.
2. Upravljanje i vođenje, poslovni engleski, njemački jezik.
3. Komunikacijske vještine.
4. Upravljanje prodajom, marketing, financije, poticanje timskog rada, komunikacijske vještine, učenje novih kompjutorskih vještina i slično.
5. Obuke za vodiče.
6. Latte art.
7. Otvoren sam za sve oblike napredovanja i usavršavanja u svom poslu.
8. Vezano za sobe, uređenje i dekoracije.
9. Prezentacija vina, bolje poznavanje i prezentiranje sireva odnosno sve hrane koju nudimo.
10. Nemam na umu određene vrste i tematike.

#### • **RADNO OKRUŽENJE I KULTURA**

Ispitanici su dobili otvoreno pitanje na koje su mogli opisati ukratko trenutno radno okruženje odnosno kako se oni osjećaju.

#### **17. U par riječi, kako biste opisali trenutno radno okruženje u Hotelu Mirjana & Rastoke?**

1. Na mom radnom mjestu je zadovoljavajuće, kolege su međusobno svi dobri, frustracija naravno nikada ne nedostaje, no možemo reći da prevladava neka ravnoteža. Uvijek ima prostora za bolje.
2. Nadam se da je dobro.
3. Radno okruženje je ugodno, produktivno i prijateljski raspoloženo te vidno nezadovoljno.
4. Bolje nego prije.
5. Ugodno.
6. Zaposlenici super, radni uvjeti ne baš.
7. Dobro.
8. Vrlo dobro.
9. Dinamično i često stresno.

10. Vrlo zanimljivo, vrlo dobro.

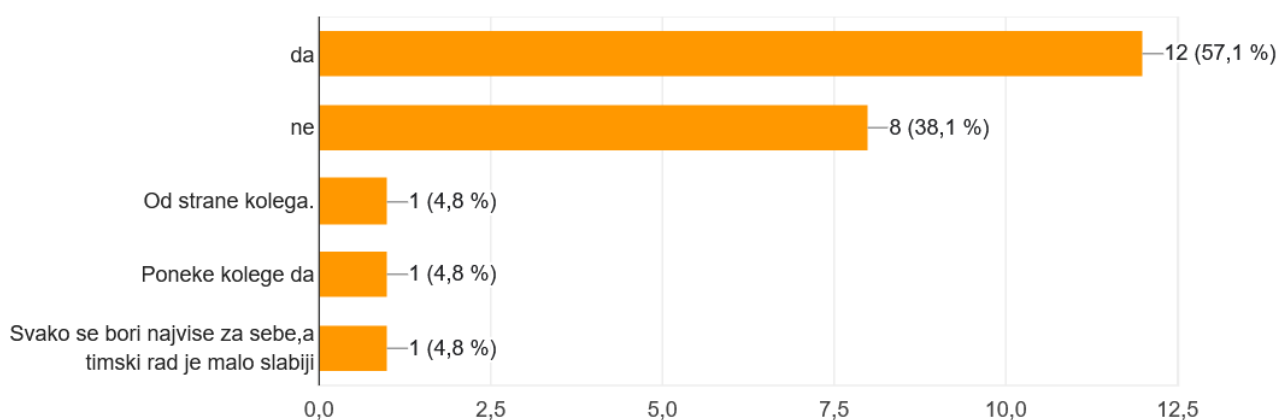
11. Svaki dan nešto novo.

12. Odlično.

Odgovori su dosta podijeljeni no dovoljni da se zaključi trenutna atmosfera po pitanju radnog okruženja te su navedene dobre smjernice na koje će se obratiti pažnja prilikom slaganja nove strategije upravljanja ljudskim potencijalima.

## 18. Osjećate li se podržano od strane nadređenih i/ili kolega?

Graf 16. Pokazatelj da li se zaposlenici osjećaju podržano od strane nadređenih i/ ili kolega



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Prevladava odgovor da se većina zaposlenika može osloniti na svoje radne kolege i nadređene te da osjećaju da su podržani u onome što rade. Kao i u dosadašnjim odgovorima, postoji i velik postotak nezadovoljnih osoba, njih 38,1% koji smatraju da nemaju dovoljnu potporu od strane svojih kolega i nadređenih, ovaj postotak znak je da uvijek ima mjesta za napredak i poziv upravi da ipak veće napore ulože u dio motiviranja i brige za svoje zaposlene.

## 20. Imate li prijedlog za poboljšanje radne kulture i okruženja?

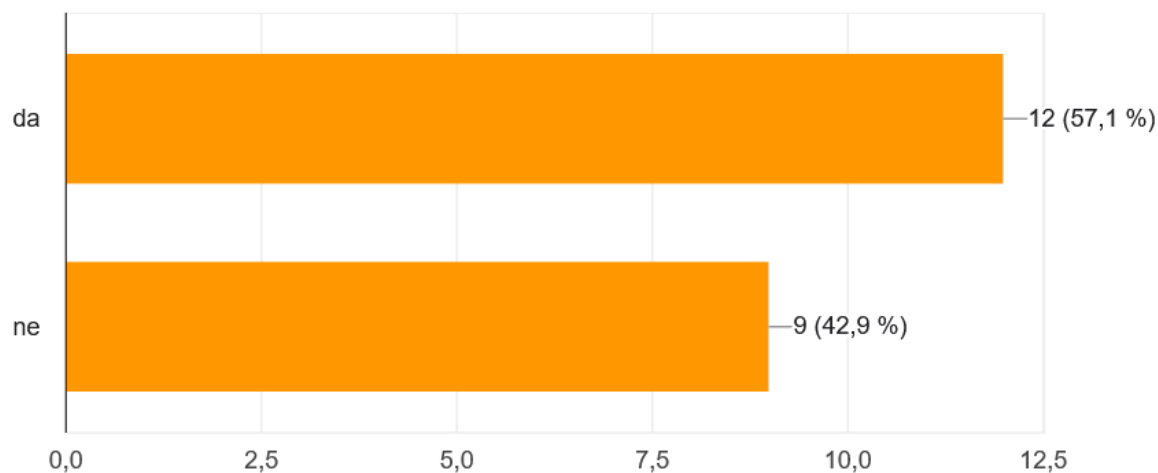
Kako se ne bi napamet donosili zaključci zašto se pojedinci osjećaju podržano, a pojedini zaposlenici nepodržano od strane kolega i nadređenih, ispitanici su mogli ostaviti svoje komentare koji će uvelike pomoći u formiranju strategije:



1. Stvar je u pojedincima koji se ne daju uvijek jednako u svoj posao, iz tog razloga postoji ponekad nezadovoljavajuća klima s moje strane. Rješenje je nagrađivati dobar rad i reagirati na nerad.
2. Sve ide od vrha.
3. Početi poštovati zaposlenika i gledati kako motivirati zaposlenike.
4. Suradnja kolega i konstantno poboljšanje radnika.
5. Komunikacija, poboljšani radni uvjeti za zaposlenike.
6. Više komunikacija od strane šefa sa svim djelatnicima.
7. Vlasnik bi mogao na ljepši način saopćiti nedostatke ili greške.
8. Skratiti smjene, uvesti bolju organizaciju i raspodjelu poslova.
9. Više zaposlenika koji su podijeljeni u timove na koje se primjenjuje 4 on 4 off sistem radnog vremena.
10. Malo opuštenija atmosfera i razumijevanje da svakom treba predah u poslu

## 21. Osjećate li da su vam pruženi svi potrebni resursi i alati za obavljanje posla?

Graf 17. Pokazatelj da li osigurani svi potrebni resursi i alati za obavljanje poslova

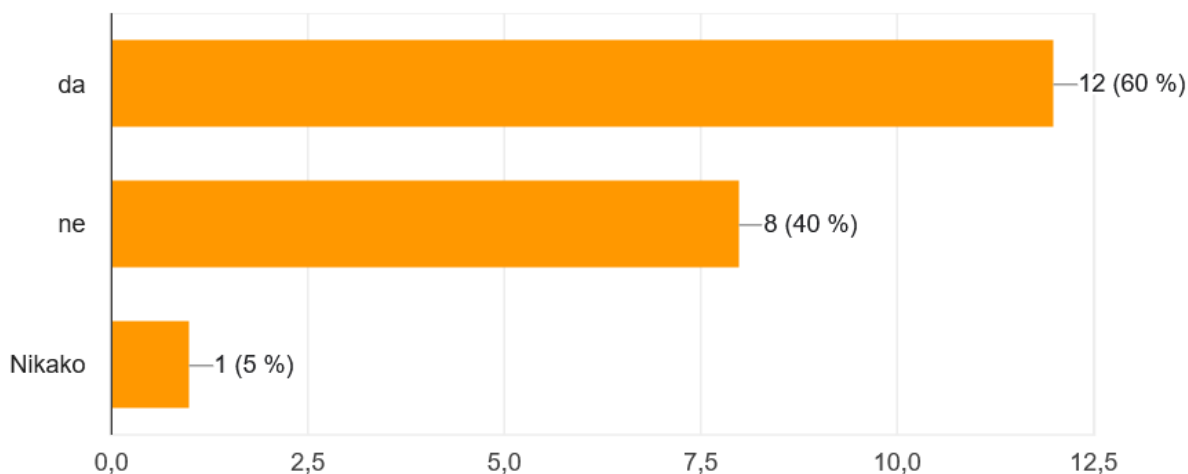


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Svi uvjeti za rad su uglavnom osigurani, podatak da u potpunosti svi zaposlenici nemaju ipak sve potrebne uvjete, alate i resurse za normalan rad, diskutabilan je te ovisi o pojedincima i onome što oni očekuju da bi im se moralo osigurati kako bi normalno obavljali svoje poslove.

## 22. Osjećate li slobodu izražavanja svoje kreativnosti, predlaganja svojih ideja i sudjelovanje u planiranju i odlučivanju?

Graf 18. Odgovor na pitanje da li zaposlenici osjećaju slobodu izražavanja svoje kreativnosti te sudjelovanja u planiranju

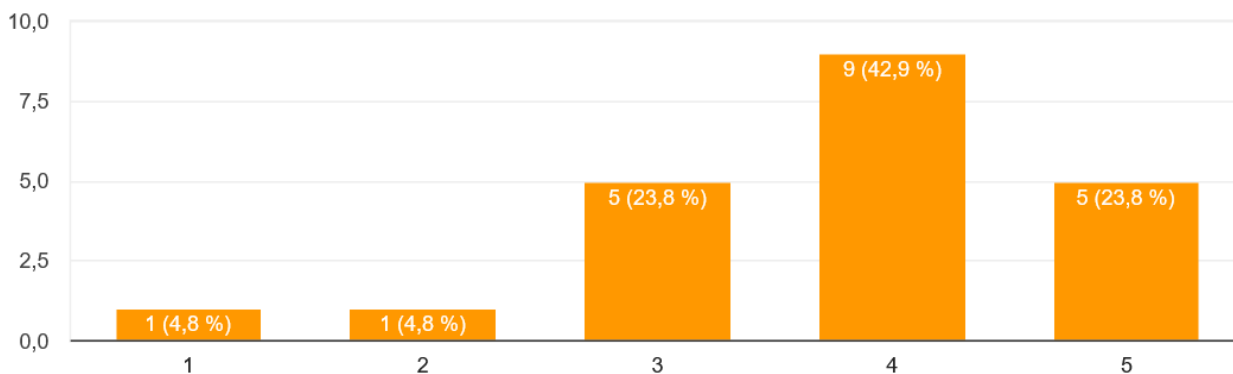


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Većina zaposlenika, njih 60% smatra da ima slobodu izražavanja, predlaganja svojih ideja, izljeva kreativnosti te mogućnost sudjelovanja u planiranju i donošenju odluka unutar organizacije što je veoma pozitivan podatak za ljudske potencijale u poduzeću Mirjana & Rastoke. Ponovno, nemaju sva različita radna mjesta jednaku mogućnosti utjecanja na planiranje, izražavanje kreativnosti i slično, no ohrabrujući je podatak da ipak većina zaposlenika osjeća slobodu da može otvoreno izraziti svoje mišljenje.

### 23. Od 1-5 ocijenite razinu timskog rada u poduzeću

Graf 19. Ocjena timskog rada u poduzeću

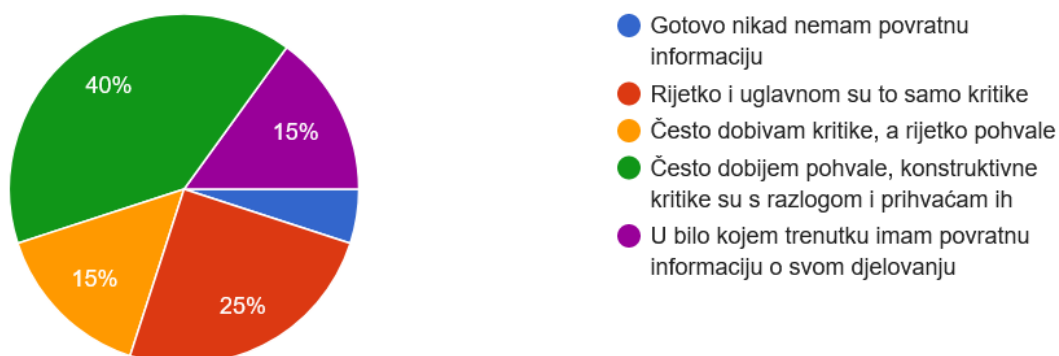


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Timski rad unutar poduzeća ocjenjen je s veoma visokim ocjenama što znači da su timski rad i suradnja itekako prisutni, a ovaj podatak se mogao iščitati i iz prethodnih odgovora obzirom da su se zaposlenici već izjasnili da će se uvijek otvoreno obratiti svojim kolegama i nadređenima za pomoć te da osjećaju međusobno podržavanje. Timski rad je prijeko potreban pogotovo u većim poduzećima poput Hotela Mirjana & Rastoke tako da će ovaj podatak uvelike olakšati implementaciju nove strategije upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom da nagovještava da će strategija biti dobro prihvaćena te da će se kroz timski rad postepeno te puno kvalitetnije implementirati.

### • POVRATNE INFORMACIJE I PRIZNANJA

Graf 20. Rezultati povratnih informacija uprave prema zaposlenima

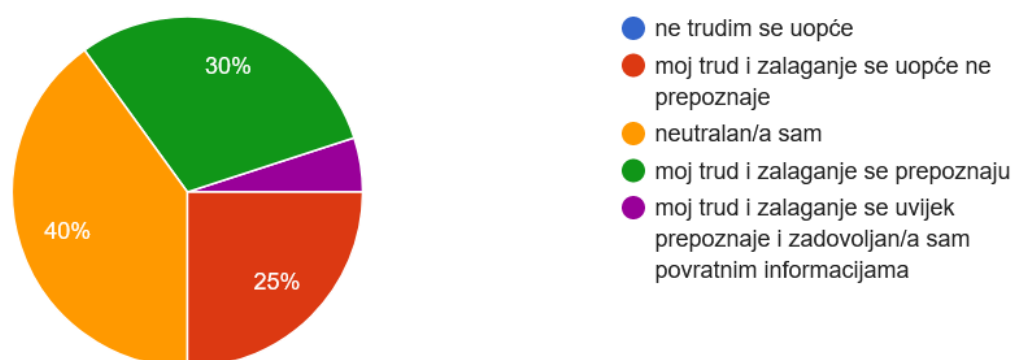


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Rezultati pokazuju da većina zaposlenika češće prima pohvale nego kritike što je i pravilan smjer upravljanja. Pohvale su veoma bitne jer govore zaposlenicima da svoj posao obavljaju dobro, da se nalaze na pravom putu te da nadređeni odobravaju njihov rad i kvalitetu koju ostvaruju. Konstruktivne kritike su također potrebne, one ukazuju na potencijalne greške te važnost njihova ispravljanja, jer na greškama se uči, tako da svaka pogreška može biti primjer ne samo osobi koja ju je počinila, već i drugim djelatnicima kako bi bolje raditi i izbjegli potencijalne nesporazume i pogreške.

## 25. Osjećate li da se Vaš trud i postignuća priznaju unutar organizacije?

Graf 21. Priznanje ostvarenog truda i postignuća zaposlenih

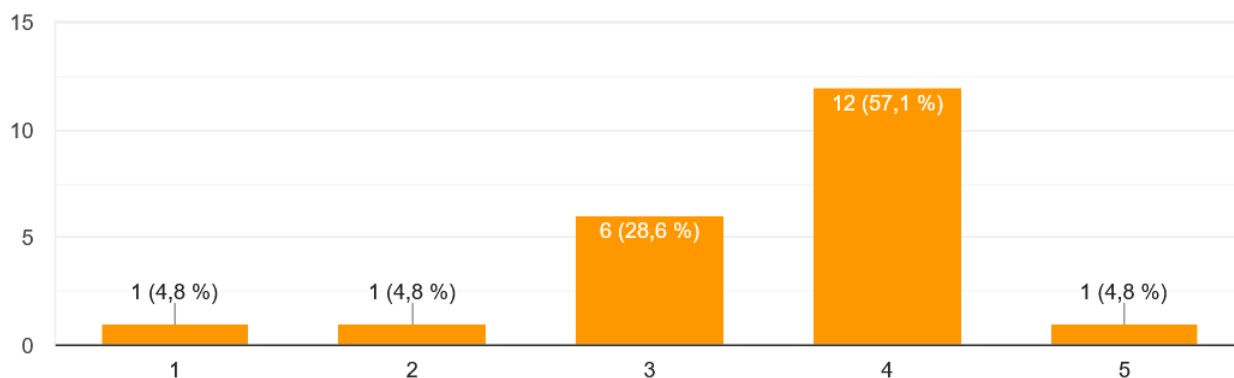


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Rezultati ovog pitanja pokazuju da gotovo 40% zaposlenih nema mišljenje što dovodi do zaključka da kod njih ne postoji zapravo osjećaj da su njihova ostvarenja dovoljno priznata od strane nadređenih. Zatim se za 30% zaposlenih sigurno zna da smatraju da se njihov trud i zalaganje prepoznaje i priznaje. Veoma blizu tog postotka je i sljedeća brojka od njih 25% zaposlenih koji smatraju da se njihov trud i zalaganje uopće ne priznaje. Ovaj podatak svakako dovodi do zaključka da nedostaje komunikacije između zaposlenih i nadređenih te da djelatnicima nedostaje dovoljno povratnih informacija o njihovom radu te pohvale i nagrade za njihov ostvareni učinak.

## 26. Na skali od 1-5 koliko Vam je stalo što Vaši nadređeni misle o Vama?

Graf 22. Ocjena koliko je zaposlenima bitno mišljenje nadređenih o njima

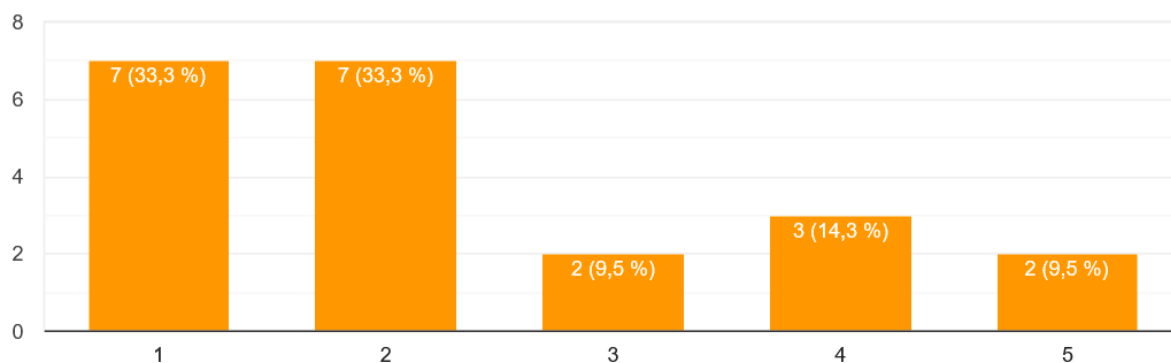


Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Dobiveni podatak pokazuje kako je zaposlenima itekako bitan stav nadređenih prema njima. Ovo ukazuje koliko je bitna povratna informacija prema van i koliko je važno da djelatnici u svakom trenutku imaju jasan uvid i povratnu informaciju nadređenih o njihovom djelovanju na radnom mjestu.

## 27. Na skali od 1-5 koliko ste zadovoljni motivacijom u obliku bonusa i nagrada za Vaš rad u poduzeću?

Graf 23. Ocjena motivacije zaposlenika u obliku bonusa i nagrađivanja



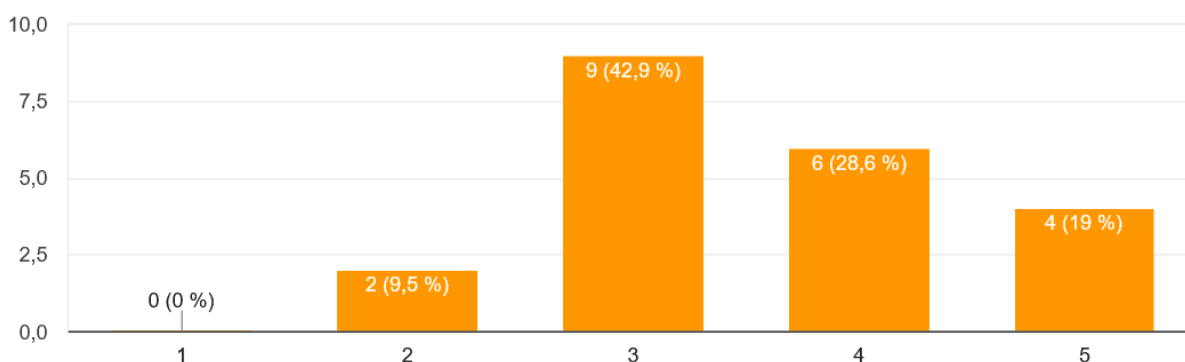
Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Ova ocjena bila je i očekivana obzirom na trenutno nepostojanje bilo kakvog oblika dodatnog poticanja i motiviranja zaposlenika putem nagrada, bonusa, olakšica i slično. Dodatno otežava

činjenica kako je riječ o turističkoj djelatnosti gdje su svi blagdani obično radni (zadnjih nekoliko godina nastoji se da za Badnjak i Božić te Uskrs što veći broj djelatnika bude slobodan), te ukoliko zaposlenici nisu dodatno plaćeni za te dane ili uz to ne ostvare nikakve dodatke na plaću kako obično zaposleni u drugim organizacijama imaju, vladat će nezadovoljstvo te će ocjena ostati negativna kako je i sada. Najveći segment nove strategije upravljanja zaposlenim kadrom će se upravo usmjeriti na metode nagrađivanja, s obzirom da u ovom trenutku iste gotovo i ne postoje.

## 28. Ocjenom 1-5, kako biste ocijenili učinkovitost dosadašnjeg upravljanja i vođenja u Vašoj organizaciji?

Graf 24. Ocjena o dosadašnjem upravljanju uprave ljudskim potencijalima



Izvor: rezultat anketnog upitnika kreiranog od strane autorice (19.07.2023.)

Trenutno stanje upravljanja ljudskim potencijalima poduzeća Hotela Mirjana & Rastoke, ocjenjeno je neutralnom ocjenom, odnosno 42,9 % zaposlenih nema mišljenje da je ocjena pozitivna ili negativna, dok 47,6 % zaposlenih dosadašnju upravu bi ocijenilo sa vrlo dobrim i izvrsnim što je isto dobar podatak jer se može reći da je prevagnula većina ipak prema pozitivnijim ocjenama, no dodatnog prostora za napredak itekako ima. Iz svih dosadašnjih dobivenih rezultata došlo se da zaključka da je postavljena hipoteza prije istraživanja itekako potvrđena i točna, odnosno da je u predmetnu organizaciju potrebno unijeti nove metode i nov način upravljanja ljudskim potencijalima jer su poboljšanja itekako potrebna.

**Za kraj anketnog upitnika, ispitanici su dobili priliku slobodno ostaviti bilo kakav komentar ili poruku koju bi voljeli uputiti svojim nadređenima, a komentari su sljedeći:**

1. Kao što sam naveo, samo kulturniji pristup prema zaposlenicima.
2. Mladi šef je unio puno noviteta i ulijeva nadu u napredak i poboljšanja uvjeta rada za nas zaposlene. Najveći problem je nepostojanje nikakvih bonusa, božićnica niti nagrada za motivaciju.
3. Skratite smjene.
4. Više cijeniti rad.
5. Više djelatnika, da se ostali rasterete.
6. Nažalost odustao sam od toga, ali nadređeni trebaju dati malo slobode radnicima u obavljanju svojih obaveza jer tu nitko nije došao da nanosi štetu poduzeću već da zaradi plaću.

Odgovori potvrđuju zaključke donesene tokom izlaganja rezultata provedenog istraživanja te se implementiraju u novu strategiju.

## **4.2. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima u Hotelu Mirjana & Rastoke**

Kao objedinjenje svi prikupljenih rezultata putem anonimnog anketnog upitnika među zaposlenicima Hotela Mirjana & Rastoke, sastavljena je SWOT analiza ,odnosno analiza snaga i slabosti te prilika i prijetnji ljudskih potencijala predmetne organizacije kako bi se na jednom mjestu sažela i prikazala slika trenutnog stanja upravljanja ljudskim kadrom ovog poduzeća te kako bi se na temelju postojećih snaga i slabosti te eventualnih prilika i mogućih prijetnji, formirala nova što uspješnija strategija upravljanja ljudskim potencijalima.

Tablica 1. SWOT analiza vezana za upravljanje ljudskim potencijalima Hotela Mirjana & Rastoke

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b> dugogodišnji zaposlenici- kvalitetna radna snaga s višegodišnjim iskustvom</b></li> <li>• <b> zaposlenici su motivirani i veoma</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b> nedostatak kvalificirane, visokoobrazovne radne snage</b></li> <li>• <b> nedostatak obuka i edukacija, Hotel</b></li> </ul>

## **angažirani**

- **zaposlenici su otvoreni za edukacije i učenja**
- **tradicija i ugled**, Hotel ima dugogodišnju tradiciju i ugled, što mu omogućuje da privuče novu radnu snagu
- **lokacija**, Hotel se nalazi na tranzitnoj lokaciji, okružen prirodnim ljepotama, u središtu Hrvatske te je blizu glavnog grada Zagreba, ali u susjednog Bihaća i Velike Kladuše otkuda brojnim pogoduje doći raditi u Hotel
- **orijentiranost prema kvaliteti**, uvijek se stavlja naglasak na visoku kvalitetu usluge, što se odražava u pozitivnim povratnim informacijama gostiju i visokim standardima
- veoma izražen **timski rad**
- **međusobno podržavanje kolega**
- **zadovoljavajuća komunikacija među kolegama i s nadređenima**
- većina zaposlenih smatra da može napredovati na svom radnom mjestu
- **zaposlenici osjećaju slobodu izražavanja** svoje kreativnosti, predlaganja svojih ideja i sudjelovanje u planiranju i odlučivanju
- zaposlenici su se izjasnili da **gotovo uvijek imaju povratnu informaciju o svome radu** od strane nadređenih i da su to u većem omjeru pohvale, ali postoje i konstruktivne kritike.

Mirjana & Rastoke trenutno nema sustavne programe obuke i razvoja za svoje zaposlenike, što može rezultirati stagnacijom u njihovom profesionalnom rastu

- **fluktuacija radne snage tokom glavne turističke sezone**, hotel posluje na cjelogodišnjoj bazi no tokom sezone, uhodanim stalnim zaposlenicima se pridružuju sezonski obično u pogledu nedovoljno iskusne radne snage što može negativno utjecati na kontinuitet i kvalitetu usluge
- **nedostatak prilika za napredovanje**, dio zaposlenika izrazilo je da smatra da ne može napredovati na svom radnom mjestu što može smanjiti njihovu motivaciju i daljnji angažman
- **većina zaposlenika se ne vidi u budućnosti kao zaposlenik** Hotela Mirjana & Rastoke što negativno utječe na buduće planiranje i zadržavanje radne snage
- **zaposlenici nisu u potpunosti zadovoljni radnim uvjetima** te postojećom radnom klimom
- zaposlenici smatraju svoje smjene dinamičnim i ponekad stresnim
- zaposlenici osjećaju da su im smjene preduge i osjećaju manjak slobodnog vremena
- zaposlenicima nisu u potpunosti pruženi svi potrebni alati i resursi za nesmetan rad
- **nepostojanje sustava nagrađivanja zaposlenika**



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaposlenici smatraju da se njihov radi i trud ne cijene dovoljno</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>proširenje kapaciteta</b> i uvođenje wellness i fitness usluga te vanjskog bazena, što će povećati privlačnost hotela i doprinijeti boljem zadovoljstvu gostiju, ali i <b>otvaranjem novih radnih mjesta</b></li> <li>• <b>educiranje i karijerno usavršavanje zaposlenika</b> koji su izrazili želju za napretkom na radnom mjestu</li> <li>• <b>zapošljavanje visokokvalificirane radne snage</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>konkurencija</b> kod koje zaposlenici mogu prijeći ukoliko im se ponude bolji uvjeti i plaća</li> <li>• <b>promjene u zakonodavstvu</b> i regulativi koje mogu utjecati na politike zapošljavanja i uvjete rada u hotelu</li> <li>• <b>ekonomske i socijalne promjene</b> te neizvjesnost u ekonomiji i promjene u <b>društvenim trendovima</b> mogu utjecati na turističku potražnju i financijsku stabilnost hotela</li> <li>• <b>'odljev mozgova'</b> i odlazak kvalificirane radne snage iz Slunja u veće gradove ili pak inozemstvo</li> <li>• <b>teži pronalazak nove radne snage</b> ukoliko se ne poboljša strategija upravljanja ljudskim potencijalima i ne uvedu promjene</li> </ul>

Izvor: izrada autorice (24.07.2023.)

## **5. RAZVOJ STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA ZA HOTEL MIRJANA & RASTOKE**

Na temelju provedene SWOT analize i rezultata istraživanja o zadovoljstvu zaposlenika, slijede konkretne preporuke u obliku nove strategije za unapređenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima u Hotelu Mirjana & Rastoke. Nova strategija prvenstveno je usmjerena na identificirane slabosti i prijetnje, kao i na iskorištavanje postojećih snaga i potencijalnih prilika za rast i razvoj daljnjeg poslovanja.

### **5.1. Utvrđivanje ključnih ciljeva u upravljanju ljudskim kadrom**

Prije izrade same strategije, potrebno je identificirati koji su to ključni ciljevi koji se žele postići razvojem nove strategije u upravljanju ljudskim potencijalima. U suradnji s upravom Hotela, odredit će se ključne komponente koje zahtijevaju poboljšanja s ciljem postizanja ciljeva poslovanja, a to je prvenstveno stjecanje veće konkurentske prednosti, bolje iskorištavanje prilika u hotelskoj industriji, rad na povećanju produktivnosti te usmjeravanje svih napora prema postizanju zadanih ciljeva i što boljoj implementaciji strategije. Primjeri takvih ključnih ciljeva na koje se posebno stavlja naglasak su sljedeći:

- poboljšanje uvjeta rada i radnog okruženja
- povećanje zadovoljstva zaposlenika te samim time njihove produktivnosti
- smanjenje fluktuacije radne snage tokom glavne ljetne sezone
- poboljšanje kvalitete usluge i doživljaja gostiju
- jasan razvoj karijere i mogućnost za napredovanje zaposlenika
- uvođenje programa obuke, razvoja i edukacije za unapređenje vještina ljudskih potencijala
- povećanje angažman i timski rad među zaposlenicima
- povećanje motivacije i uvođenje sustava nagrađivanja
- poboljšanje komunikacije među svim odjelima Hotela

### **5.2. Prijedlog strategije za unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima**

Nakon utvrđivanja ključnih ciljeva, slijedi razvoj strategije koja će pomoći u ostvarivanju prioritetnih ciljeva poslovanja, ponajviše razvoja ljudskih potencijala. Prilikom izrade strategije, u obzir su se prvenstveno uzeli rezultati dobiveni provedenim istraživanjem među zaposlenicima

Hotela Mirjana & Rastoke te će stoga strategija biti prilagođena poslovanju i zaposlenicima istoimenog poduzeća. Naglasak se stavlja na bolju komunikaciju, na edukaciju i intelektualni razvoj ljudskog kadra, na poboljšanje motiviranosti, reduciranje stresa u radnom okruženju te cjelokupno unapređenje produktivnosti u organizaciji. U sljedećim podpoglavljima razrađene su glavne smjernice koje su se definirale u novoj strategiji upravljanja ljudskim potencijalima Hotela Mirjana & Rastoke, a to su: povećanje razine zadovoljstva uz promjenu radnih uvjeta i kulture okruženja, unapređenje sustava učenja i poticanje razvoja karijere, motiviranje i uvođenje sustava nagrađivanja, upravljanje stresom kroz besplatnu psihološku podršku te uvođenja sustava mjerenja učinkovitosti strategije i kontinuirano praćenje zadovoljstva ljudskih resursa kako bi se na vrijeme uočila potencijalna odstupanja i moguća nezadovoljstva s ciljem pravovremene reakcije i pružanja podrške zaposlenima te rješavanjem potencijalnih problema.

### **5.2.1. Povećanje razine zadovoljstva uz promjenu radnih uvjeta i kulture okruženja**

Rezultati anketnog upitnika provedenog sa svrhom ispitivanja zadovoljstva zaposlenika Hotela Mirjana & Rastoke, otkrili su da komponenta koja najviše utječe na zaposlenikovo nezadovoljstvo su radni uvjeti s kojima djelatnici nisu u potpunosti zadovoljni. Prvi korak je poboljšanje smjena u smislu da se radno vrijeme od 8,5h skрати na 8h. Osim toga, zaposlenici su tokom glavne turističke sezone samo jedan dan u tjednu slobodni, predlaže se da to i tokom trajanja sezone budu dva slobodna dana s time da ne moraju ti dani biti vikend niti jedan za drugim da su slobodni, bilo koja dva dana u tjednu po zaposleniku da budu osigurana da su slobodna. Ovaj korak iziskivati će zaposlenje još najmanje jedne osobe u svakom odjelu kako bi se mogle posložiti radne smjene te i dalje uspješno obavljati poslovni zadaci. Također, veća pažnja obratiti će se na novo pravilo da između prijelaza smjena obavezno prođe 12h, kako bi se zaposlenici dovoljno odmorili i pripremili za novu smjenu. Slobodno vrijeme komponenta je koja svima postaje sve bitnija, iako je riječ o ugostiteljskoj djelatnosti gdje nije uvijek moguće zadovoljiti sve zahtjeve zaposlenika i odobriti onoliko slobodnih dana koliko zahtijevaju, nastojati će se ovim koracima utjecati na poboljšanje smjena i osiguranje više slobodnog vremena jednim dodatnim slobodnim danom u tjednu. Timski rad je ocijenjen sa veoma dobro ocjenom te je prisutan u svim odjelima poslovanja Hotela, nastojati će se timska suradnja i dalje poticati među zaposlenima jer takav zajednički rad donosi mnogo boljki, od veće motiviranosti i produktivnosti do zajedničkog učenja jednih od drugih i općenito puno bolje komunikacije u organizaciji, a samim time i radne klime. Uprava će nastojati poboljšati komunikaciju s nadređenima, poticati otvorenost i ravnopravnost među svim zaposlenicima, podržavati

kreativnost i inovativnost svojih djelatnika, delegirati poslove na način da se i zaposleni uključe u sudjelovanje planiranja daljnjeg razvoja poslovanja u onom omjeru u kojemu to bude moguće kako bi doprinijelo stvaranju pozitivnog radnog okruženja i osjećaja pripadnosti među zaposlenima.

### **5.2.2. Unapređenje sustava učenja i poticanje razvoja karijere**

Rezultati provedenog istraživanja ukazali su na to da zaposlenici žele sudjelovati u edukacijama te su spremni učiti sa svrhom unapređenja svoje struke te boljeg djelovanja na radnom mjestu. Nova strategija nastojati će implementirati novi sustav obuke i razvoja ljudskih potencijala. Postepeno će se nastojati uvoditi strukturirani programi obuke i razvoja koji će osoblju omogućiti stjecanje novih vještina i znanja te potaknuti njihov profesionalni i osobni rast. Ovi programi će biti prilagođeni potrebama svakog odjela i pojedinog zaposlenika te uz programe koje će uprava složiti i provoditi nad zaposlenima, iskoristiti će se svaka prilika za dodatna učenja i razvoj u okviru odlaska na razna natjecanja (primjerice u kulinarstvu), na odlazak na sajmove, državne i internacionalne u svrhu marketinških aktivnosti, ali i širenja obzora zaposlenih koji će moći saznati nešto više o ostalim destinacijama te uz to promovirati svoju destinaciju, zatim prisustvovanje na raznim dostupnim i besplatnim webinarima, odlazak na razne tečajeve, online ili destinacijske, poticanje odlaska na fakultete ukoliko postoje djelatnici koji uz posao žele i studirati, nastojati će im se pružiti prilika da to i ostvare uz mogućnosti prilagođavanja smjena uvjetima studiranja, iako već u organizaciji postoji studenata koji uspješno uz posao savladavaju i fakultetske obveze te im se puno pomoglo i izišlo u susret sa smjenama, sada će se svim djelatnicima dati do znanja da je to zaista moguće i ostvarivo te ukoliko postoji želja zaposlenika za karijernim razvojem, da se otvoreno mogu obratiti za pomoć. Uspostavljanje jasnih karijernih puteva sa svojim zaposlenima potaknuti će njihovu angažiranost, motivaciju, učiti će na svojim radnim mjestima te biti puno inovativniji i produktivniji, a osim toga stječe se dugoročna lojalnost prema radnom mjestu na kojemu se nalaze. Pozitivni učinci su obostrani, kako za zaposlenike tako i za Hotel obzirom da će takva potpora djelatnicima imati multiplikativne učinke i u konačnici pomoći u zadržavanju kvalitetnih i talentiranih ljudi koji žele učiti i napredovati u svojoj organizaciji.

### **5.2.3. Motiviranje i uvođenje sustava nagrađivanja**

Cilj uvođenja sustava nagrađivanja je prvenstveno povećanje motivacije i angažiranosti s rezultatom ostvarenja veće produktivnosti i učinkovitosti, kvalitetno vrednovanje ostvarenih rezultata zaposlenih te smanjenje fluktuacije radne snage. Sustav nagrađivanja sastojao bi se od izravnih materijalnih dobitaka uključujući novčane dobitke kao što je veće ulaganje u plaće zaposlenika, ali i nagrade u obliku bonusa koji mi ostvarili zaposlenici sa iznimnim rezultatima u poslovanju što bi im bila daljnja motivacija za rad, a ostalima primjer da mogu bolje zaraditi ukoliko se više angažiraju. Također, zaposlene će se nagraditi božićnicama na kraju radne godine. Što se tiče neizravnih materijalnih oblika, ulagati će se više u zdravstvenu zaštitu i mirovinsko osiguranje djelatnika, prekovremeni radni sati zaposlenici će moći iskoristiti u obliku slobodnih dana, a godišnji odmori će se raspisivati prema dogovorenim uvjetima u skladu sa Zakonom o radu. Djelatnicima koji žele proširiti svoje znanje omogućiti će se sudjelovanje na obukama i edukacijama koje će financirati poduzeće. Nastojati će se na mjesečnoj razini davati posebna priznanja onim djelatnicima koji su ostvarili najbolji učinak u tekućem mjesecu te će oni biti nagrađivani određenim bonusima, a na godišnjoj razini će se provoditi dodjela nagrada najboljim zaposlenicima, menadžeru i timovima, koji su se tijekom godine istaknuli marljivim radom te ostvarenim rezultatima, a nominacije su zamišljene u sljedećim kategorijama: najuspješniji zaposlenik, prodajni predstavnik, menadžer i tim te najuspješnija „mlada nada“ za zaposlenike mlađe od 30 godina. Nagrade će biti u novčanom obliku u iznosu 13. plaće te će se dodjeljivati na kraju godine. U okviru strategije nematerijalnog nagrađivanja, nastojati će se motivirati zaposlene na način da će im se omogućiti sudjelovanje u planiranju bitnih aktivnosti za daljnji razvoj poslovanja, nastojati će se zaposlenike uključiti u ciljeve poduzeće pri čemu će oni dobiti na važnosti te kroz timskim rad sudjelovati u ostvarenju zajedničkih poslovnih ciljeva. Ulagati će se i motivirati djelatnike na daljnja usavršavanja i obrazovanje. Smanjiti će se radne smjene te će postojati veća fleksibilnost radnog vremena s nastojanjem omogućavanja više slobodnog vremena i stvaranja bolje ravnoteže privatnog i poslovnog života obzirom da je zaposlenicima slobodno vrijeme jedna bitna karika u poduzeću.

### **5.2.5. Upravljanje stresom kroz besplatnu psihološku podršku**

U okviru nove strategije upravljanja ljudskim potencijalima, obzirom na rad u jednoj od najstresnijih djelatnosti, zaposlenicima će u bilo kojem trenutku biti osigurana besplatna psihosocijalna pomoć sa željom da zaposlenicima pruži podršku u nošenju sa stresom, tjeskobom i nemirima kao posljedicama epidemije koronavirusa. Zaposlenici će se moći u bilo kojem

trenutku obratiti psihoterapeutima i zatražiti pomoć koja ne mora nužno biti vezana samo za poslovanje u organizaciji već pomoć i razgovor mogu zatražiti za bilo koji razlog ili čak svoje privatne probleme. Riječ je o individualnoj podršci koja će uvelike doprinjeti razvoju ljudskih potencijala na način da će djelatnici moći svoje nemire i stresne situacije razgovorom i kroz savjetovanje pokušati riješiti te se normalno vratiti na svoje radno mjesto i produktivnije i s većim olakšanjem obavljati svoje poslovne zadatke.

#### **5.2.6. Uvođenje sustava mjerenja učinkovitosti**

Od velike je važnosti uvesti sustav praćenja zadovoljstva zaposlenika i to najjednostavnije putem redovitog provođenja anketnih upitnika i kontinuiranog istraživanja kako bi se pratilo zadovoljstvo zaposlenika te na vrijeme identificirali potencijalni problemi na koje će se zatim pravovremeno djelovati s ciljem unapređenja ljudskih potencijala. Na taj način, već u samim počecima implementacije nove strategije imat će se uvid u promjene koje je izazvala te učinke na stavove i zadovoljstvo zaposlenika. Povratne informacije djelatnika ukazati će da li je razvoj i implementacija strategije na pravom putu te da li je potrebno uvesti novitete i promjene. O uspješnosti provedene strategije uvelike ovisi i uspješnost cjelokupnog poslovanja poduzeća. Uložen rad i trud te novčana sredstva u novu strategiju direktna su investicija u ljudske potencijale koji su presudni za kvalitetan i dugoročan rast organizacije.

## 6. PLAN IMPLEMENTACIJE NOVE STRATEGIJE

Ključni korak u razvoju strategije upravljanja ljudskim potencijalima je njezina implementacija. Uspješna implementacija zahtijeva angažman cijele organizacije, podršku uprave i suradnju svih sudionika, a to uključuje:

- 1) **Komunikaciju i edukaciju:** bitno je informirati i biti siguran da svi zaposlenici razumiju ciljeve nove strategije upravljanja ljudskim potencijalima te da svi dobiju veoma jasne smjernice o tome kako će se strategija implementirati u sustav te kako će se odraziti na njih same.
- 2) **Angažiranost uprave:** uprava mora prepoznati važnost strategije upravljanja ljudskim potencijalima, biti svjesna njezinog značaja za buduće poslovanje te ju aktivno zastupati podržavati i provoditi. Uprava mora pružiti sve potrebne resurse i alate za uspješno provođenje strategije te motivirati djelatnike da timski zajedno svi sudjeluju u što uspješnijoj implementaciji nove strategije.
- 3) **Praćenje i redovito izvještavanje:** redovito praćenje implementacije strategije i analiza njezinih rezultata od iznimne je važnosti i pomoći što se tiče identifikacije onih područja koja su problematična te koja potencijalno zahtijevaju poboljšanja, promjene ili manje prilagodbe.
- 4) **Uvođenje i kontinuirana primjena strategije** upravljanja ljudskim potencijalima koja će omogućiti Hotelu Mirjana & Rastoke da ostvari svoje ciljeve, poveća konkurentske prednosti i unaprijedi kvalitetu usluge. Uspješnom primjenom strategije ostvarit će se prvenstveno najvažniji cilj, a to je povećanje zadovoljstva zaposlenika, njihove angažiranosti i lojalnosti, što će utjecati na dugoročan uspjeh organizacije kao i svih njezinih zaposlenika.

## 7. ZAKLJUČAK

Hotel Mirjana & Rastoke uživa ugled malog obiteljskog hotela s bogatom tradicijom, dugogodišnjom kvalitetom te velikim brojem zadovoljnih gostiju. Nalazi se na dobrom putu ostvarenja konkurentske prednosti te zadane vizije, a to je da postane jedan od vodećih hotela u kontinentalnom dijelu Hrvatske. Kao korak prema napretku, donesena je odluka o ulaganju dodatnih napora i financijskih sredstava, ne u klasične investicije poput širenja objekta, izgradnje bazena i slično, već u strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. Onoliko koliko je važno ulaganje u dodatne sadržaje, interijer te eksterijer, važno je i ulaganje u kvalitetu, produktivnost, zadovoljstvo i razvoj ljudskog kadra. Prije formiranja nove strategije upravljanja ljudskim potencijalima, provedeno je istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika koje je rezultiralo dubljim uvidom u njihove stavove, želje i sugestije za napretkom kao i njihovu motiviranost i zadovoljstvo dosadašnjim upravljanjem ljudskim potencijalima u Hotelu Mirjana & Rastoke. Rezultati istraživanja doveli su do zaključka o nekoliko ključnih aspekata, a to je da je uprava hotela samom odlukom o izradi i implementaciji nove strategije prepoznala kvalitetu osoblja i predanost hotelu kao jednu od glavnih snaga organizacije i odlučila investirati upravo u ovaj segment. Zatim, prepoznate su određene slabosti i nedostaci u dosadašnjem upravljanju ljudskim kadrom gdje se ponajviše uvidio nedostatak edukacija i razvojnih programa kao i mogućnosti napredovanja. Dobiveni rezultati ukazuju na potrebu za uvođenjem sustavnih programa obuke i razvoja te jasno definiranih ciljeva kako bi se povećala produktivnost te motivacija i angažman zaposlenika. Planirano proširenje hotela i uvođenje novih usluga, poput wellness i fitness centra te vanjskog bazena, predstavljaju prilike za privlačenje novih ciljnih skupina gostiju, ali i zaposlenje većeg radnog kadra, što se može iskoristiti na način da se nova strategija usmjeri prema obrazovanju i razvoju zaposlenika kako bi se jednostavnije i uspješnije prilagodili novim sadržajima i potrebama potražnje. Pruža se detaljan uvid u strategiju upravljanja ljudskim potencijalima u konkretnom hotelskom okruženju te kroz analizu praksi upravljanja ljudskim potencijalima i istraživanje zadovoljstva zaposlenika, nude se praktične smjernice i preporuke za unapređenje poslovanja cijele organizacije. Destinacija Slunj & Rastoke ostvaruje sve veći turistički značaj, zapošljava sve veći broj domicilnog stanovništva te razvoj i destinacije i turističke ponude zahtijevaju ulaganje u razvoj ljudskog kadra. Hotel Mirjana & Rastoke, kao primjer velikog turističkog kompleksa koji zapošljava veliki dio lokalnog stanovništva, ima veliku ulogu i značaj u ulaganju u kvalitetu svojih djelatnika, čime direktno utječe na podizanja razine kvalitete cijele destinacije te se bliži ka ostvarenju svog strateškog cilja, a to je postati vodeći hotel ovog kontinentalnog dijela Hrvatske.



# LITERATURA

## STRUČNA LITERATURA

1. Bahtijarević- Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2006.
3. Juras, K. i dr., Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. Sigurnost 51, 2009.
4. Milavić, I., Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika, EFST, Split, 2017.
5. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
6. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki- Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
7. Varga, M., Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Veleučilište u Čakovcu, 2011.
8. Vrhovski, I., Petar, S., Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb., 2004.
9. Žganec, N., Bićanić M.: Socijalni rad u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, Ljetopis socijalnog rada, Vol. 15, No. 2, 2008.

## STRUČNI ČLANCI

1. Hmelina, M.: Menadžerski sustavi motivacije za rad, Veleučilište Hrvatsko Zagorje, Krapina
2. Jambrek, I., Penić I, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. rij.(1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
3. Pulić, A., Upravljanje intelektualnim kapitalom; Ekonomija, RFIN, 1/97., Zagreb, str. 89- 115
4. Salopek K.: Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, Veleučilište VERN, Zagreb

## INTERNET STRANICE

1. Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=58387> (15.07.2023.)
2. Slišković, A. (2017). Stres u radu – nastavni materijali. URL: <http://www.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/SuR.pdf> (15.07.2023.)
3. Hotel Mirjana & Rastoke, [www.mirjana-rastoke.com](http://www.mirjana-rastoke.com) (14.07.2023.)
4. Rastoke active travel agency, [www.rastoke-active.com](http://www.rastoke-active.com) (14.07.2023.)
5. Psihogram, <https://psihogram.hr/2023/02/03/grampsihoeukacije-hijerarhija-potreba/> (08.07.2023.)
6. DeepProject Blog, <https://deeproject.hr/> (08.07.2023.)

# POPIS ILUSTRACIJA

## POPIS SLIKA

Slika 1. Temeljne odrednice modernog vodstva .....	3
Slika 2. Potencijalni efekti obrazovanja .....	8
Slika 3. Hijerarhija motivacije .....	10
Slika 4. Maslowljeva piramida hijerarhije potreba .....	11
Slika 5. Povijest najbitnijih pothvata u izgradnji kompleksa Hotela Mirjana & Rastoke.....	18
Slika 6. Organizacijska struktura i upravljačke razine Hotela Mirjana & Rastoke.....	21

## POPIS GRAFOVA

Graf 1. Spol ispitanika.....	25
Graf 2. Postotak ispitanika u odnosu na odjel u hotelu u kojemu su zaposleni .....	25
Graf 3. Duljina radnog staža zaposlenih .....	26
Graf 4. Zadovoljstvo ispitanika njihovim radnim mjestom .....	27
Graf 5. Komponente koje najviše utječu na razinu zadovoljstva zaposlenih djelatnika .....	28
Graf 6. Vlastita ocjena motiviranosti na radnom mjestu.....	29
Graf 7. Vlastita ocjena angažiranosti na radnom mjestu.....	29
Graf 8. Motivacija za odlazak na posao .....	30
Graf 9. Ocjena kvalitete komunikacije između zaposlenika i uprave .....	31
Graf 10. Ocjena timskog rada .....	32
Graf 11. Odgovor na pitanje da li je moguće osloniti se na radne kolege.....	32
Graf 12. Otvorenost i spremnost na pitanje za pomoć nadređenih .....	33
Graf 13. Odgovor sudionika da li se u budućnosti vide kao zaposlenik/ca Hotela Mirjana & Rastoke .....	36
Graf 14. Mišljenje o mogućnosti napretka na radnom mjestu .....	37
Graf 15. Zainteresiranost za edukacije i usavršavanja .....	38
Graf 16. Pokazatelj da li se zaposlenici osjećaju podržano od strane nadređenih i/ ili kolega .....	40
Graf 17. Pokazatelj da li osigurani svi potrebni resursi i alati za obavljanje poslova.....	41
Graf 18. Odgovor na pitanje da li zaposlenici osjećaju slobodu izražavanja volje kreativnosti te sudjelovanja u planiranju .....	42

Graf 19. Ocjena timskog rada u poduzeću .....	43
Graf 20. Rezultati povratnih informacija uprave prema zaposlenima .....	43
Graf 21. Priznanje ostvarenog truda i postignuća zaposlenih .....	44
Graf 22. Ocjena koliko je zaposlenima bitno mišljenje nadređenih o njima .....	45
Graf 23. Ocjena motivacije zaposlenika u obliku bonusa i nagrađivanja .....	45
Graf 24. Ocjena o dosadašnjem upravljanju uprave ljudskim potencijalima.....	46

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. SWOT analiza vezana za upravljanje ljudskim potencijalima Hotela Mirjana & Rastoke .....	47
---	----