

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU VALAMAR RIVIERE D.D.

Mušlek, Tena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:128:874903>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



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
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
POSLOVNO UPRAVLJANJE

TENA MUŠLEK
UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU
VALAMAR RIVIERE D.D.
ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2021.

Tena Mušlek

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU
VALAMAR RIVIERE D.D.**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentorica: Andreja Primužak, dipl.oec., viši predavač

Matični broj studenta: 1219052499

Karlovac, rujan 2021.

ZAHVALA

Željela bih izraziti nekoliko riječi zahvale onim ljudima bez kojih ne bih bila to što jesam i ovdje gdje jesam. Veliko hvala profesorici i mentorici, dipl.oec Andreji Primužak što mi je pružila veliku čast da izradim ovaj diplomski rad pod njenim vodstvom. Hvala Vam na ukazanom povjerenju, strpljivosti i razumijevanju te na svim savjetima koje ste mi dali tijekom cijelog studija i tijekom izrade diplomskog rada. Također, hvala svim profesorima i asistentima Veleučilišta u Karlovcu na nesebičnom dijeljenju svog znanja i pripremi nas studenata za tržište rada.

Hvala mojoj obitelji, prvenstveno ocu Ivanu, majci Nevenki i sestrama Tatijani, Tamari, Tini i Nikolini što su uvijek bili uz mene tijekom studija i što su mi bili podrška tijekom čitavog školovanja. Hvala vam što ste mi pružili mogućnost da ispunim svoje dječje snove. Naravno, hvala i ostalim članovima uže i šire obitelji, a posebice onim najmlađima Marcelu, Lukasu, Elli, Tinu, Riti i Noi što su teti uljepšali studiranje u jeku Covid19 pandemije.

Posebnu zahvalu želim iskazati svom momku Matiji. Hvala ti na svakoj ohrabrujućoj i toploj riječi. Hvala ti što su bio uz mene, pratio me na ovom životnom putu i što mi nisi dao da odustanem kada je bilo najteže. Hvala ti još jednom.

Također, veliku zahvalu dugujem prijateljicama i kolegicama Adriani i Kseniji, uz međusobnu pomoć i podršku došle smo do samog kraja studija. Hvala Vam!

I na kraju, zahvaljujem sama sebi na hrabrosti za dolazak na studij u grad na četiri rijeke, na svim položenim ispitima, na svim napisanim seminarskim radovima i na svemu ostalom što jedno studiranje podrazumijeva.

Ovaj završni rad posvećujem krsnoj kumi Mariji, koja je svoju dužnost odradila i više nego odlično. Zauvijek ćeš ostati u mom sjećanju.

Veliko hvala SVIMA!!

SAŽETAK

Krajem prošlog stoljeća i početkom 21. stoljeća svjedoci smo pojave snažnih izazova ekonomskoj znanosti. Veliki napredak informatičke tehnologije te znanosti i tehnologije uopće, mijenja karakteristike poslovnog okruženja, koje u odnosu na šezdesete i sedamdesete godine 20. stoljeća postaje znatno kompleksnije. U takvoj situaciji turbulentnosti i sve veće složenosti poslovnog okruženja dolazi do jake potrebe za aktivnim uključenjem poslovnih subjekata u kreiranju promjena, kao i za brzom prilagodbom stalno novim uvjetima.

Postizanje poslovnog uspjeha poduzeća ovisi o zaposlenicima; oni bi trebali biti bolji i drugačiji od zaposlenika konkurencije kako bi pomogli u postizanju poslovnih ciljeva poduzeća. Kjudi su izuzetno bitan faktor, odnosno najvažniji resurs svakog poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima, njihovim sposobnostima, ponašanjem i vještinama je složen proces te njime treba upravljati na mudar i human način. Koliko je sam proces upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću bitan govori i činjenica da sam proces može utjecati pozitivno ili negativno na samo poduzeće ali i na njegovo poslovanje.

Stoga, važnost upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću biti će tema ovog rada prikazana na primjeru Valamar Riviere d.d.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski potencijali, upravljanje ljudskim potencijalima, poduzeće, Valamar Riviera d.d.

SUMMARY

At the end of the last century and the beginning of the 21st century, we are witnessing the emergence of strong challenges to economics. The great progress of information technology and science and technology in general, changes the characteristics of the business environment, which compared to the sixties and seventies of the 20th century becomes much more complex. In such a situation of turbulence and increasing complexity of the business environment, there is a strong need for active involvement of business entities in creating change, as well as for rapid adaptation to constantly new conditions.

Achieving a company's business success depends on the employees; they should be better and different from the competition employees to help achieve the business goals of the company. People are an extremely important factor, ie the most important resource of every company. Managing human resources, their abilities, behavior and skills is a complex process and should be managed in a wise and humane way. The importance of the process of human resources management in the company is shown by the fact that the process itself can have a positive or negative impact on the company itself but also on its business.

Therefore, the importance of human resource management in the company will be the topic of this paper presented on the example of Valamar Riviere d.d.

KEY WORDS: human resources, human resources management, company, Valamar Riviera d.d.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Struktura rada	2
2. POJAM MENADŽMENTA	3
2.1. Menadžeri	4
2.1. Funkcije menadžmenta	7
3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA	10
4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	12
4.1. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima	13
4.2. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima.....	14
4.2.1. Globalizacija	15
4.2.2. Izloženost posuđenom kapitalu i deregulacija	16
4.2.3. Tehnološki trendovi	16
4.2.4. Demografski trendovi	17
4.2.5. Ekonomski izazovi i trendovi	18
4.3. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima	18
4.3.1. Poslovni i ekonomski ciljevi.....	19
4.3.2. Socijalni ciljevi	19
4.3.3. Ciljevi fleksibilnosti i promjena.....	20
4.4. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima	21
4.5. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima.....	22
4.5.1. Vanjski faktori	22

4.5.2. Unutarnji faktori.....	23
5. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	26
5.1. Planiranje ljudskih potencijala	26
5.2. Analiza radnog mjesta.....	28
5.3. Regrutiranje ljudskih potencijala	30
5.4. Selekcija kadrova	33
5.5. Obuka i razvoj kadrova	35
5.6. Motivacija.....	38
5.6.1. Materijalne nagrade	40
5.6.2. Nematerijalne nagrade	41
6. VALAMAR RIVIERA D.D.	43
6.1. Povijest Valamar Riviere d.d.	44
6.2. Korporativna i organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.....	45
6.3. Struktura zaposlenika u Valamar Rivieri d.d.	47
7. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U VALAMAR RIVIERI D.D.	51
7.1. Planiranje ljudskih potencijala	52
7.2. Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala.....	54
7.3. Obuka i razvoj kadrova.....	55
7.3.1. Valamar akademija	56
7.3.2. Usavršavanje zaposlenika	57
7.3.3. Stipendiranje i praksa.....	61
7.4. Motivacija	62
8. PERSPEKTIVE DALJNJEG RAZVOJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U VALAMAR RIVIERI D.D.....	64
9. ZAKLJUČAK.....	66

POPIS LITERATURE	68
POPIS SLIKA.....	73
POPIS PRIKAZA	74
POPIS TABLICA	75

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Ljudi su izuzetno bitan resurs svakog poduzeća. Odjel ljudskih potencijala pronaći će se u gotovo svakoj organizaciji diljem svijeta. Odjel ljudskih potencijala ima mogućnost upravljati najvažnijim i najvrednijim resursima organizacije. Bez odgovarajućeg funkcioniranja ovog odjela, poduzeća ne bi uspjela postići visoku razinu učinkovitosti i upravljanja radnom snagom. Odjel ljudskih potencijala ima bitnu ulogu kod zapošljavanja jer postupkom selekcije mora odabrati potencijalne kvalitetne kandidate za intervju. Ukoliko menadžer ljudskih potencijala pogriješi kod procesa regrutiranja i selekcije te zaposli kvalitetnog zaposlenika ali postavi na pogrešno radno mjesto; to može biti pogubno za cjelokupno poslovanje ali i za samo poduzeće. Stoga, predmet istraživanja ovog završnog rada je upravljanje ljudskim potencijalima koje će se prikazati na konkretnom primjeru hotelskog lanca Valamar Riviera d.d.

Nakon što je definiran predmet rada, važno je istaknuti cilj pisanja ovog rada. Cilj rada je prikazati, specificirati važnost upravljanja ljudskim potencijalima³ u poslovnom procesu.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za potrebe pojedinog dijela rada koristiti će se različite istraživačke metode. U teorijskom dijelu rada koristiti će se metoda deskripcije, koja predstavlja postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza. Zatim, koristit će se metoda analize koja raščlanjuje složene pojmove, sudove i zaključke na jednostavnije sastavne elemente i dijelove. Također je u radu korištena i metoda istraživanja za stolom. Tijekom pisanja ovog rada korištena je razna stručna literatura, znanstveni članci te internetske stranice.

1.3. Struktura rada

Završni rad strukturiran je od devet međusobno povezanih poglavlja. Prvo, uvodno poglavlje izlaže predmet i cilj pisanja rada, izvore podataka i metode prikupljanja. Drugo poglavlje pod nazivom „Pojam menadžmenta“ definira pojam menadžmenta i menadžera, objašnjava koje su poželjne menadžerske vještine te definira funkcije menadžmenta. Slijedeće poglavlje pod nazivom „Menadžment ljudskih potencijala“ definira pojam i važnost menadžmenta ljudskih potencijala. Četvrto poglavlje pod nazivom „Upravljanje ljudskim potencijalima“ definira proces upravljanja ljudskim potencijalima, objašnjava važnost upravljanja istih, navode se trendovi koji utječu na proces upravljanja ljudskim potencijalima. Također se u ovom poglavlju definiraju ciljevi, aktivnosti te faktori upravljanja ljudskih potencijala.

U petom poglavlju „Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima“ detaljnije će se pojmovno objasniti svaka od aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala; planiranje ljudskih potencijala, analiza posla, pribavljanje i selekcija kandidata, obuku zaposlenika te motivacija.

U šestom poglavlju „Valamar Riviera d.d.“ prikazati će se organizacijska struktura navedenog poduzeća te struktura zaposlenika. Nakon toga, u poglavlju „Upravljanje ljudskim potencijalima Valamar Riviere d.d.“ objasniti će se svaka od aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje su prethodno pojmovno definirane i objašnjene u poglavlju pod brojem 5.

Osmo poglavlje predočiti će perspektive daljnjeg razvoja menadžmenta ljudskih potencijala u Valamar Rivieri d.d., a zaključak rada biti će prezentiran u poglavlju broj 9 gdje će se ukratko iznijeti kratka saznanja do kojih je došlo prilikom izrade ovog završnog rada te će se zaključiti aktualizirane teme.

2. POJAM MENADŽMENTA

Da bi se razumjelo pravo značenje riječi menadžment potrebno je krenuti od njenog porijekla. Engleska riječ „manage“ (upravljati, rukovati) rabljena je u Engleskoj početkom 17. stoljeća, no izvorni pojam dolazi od talijanske riječi „maneggiare“ koja se prvotno odnosila na upravljanje konjskom zapregom, odnosno na konjovodstvo.¹ Menadžment je izuzetno važan jer dobar menadžment i način upravljanja osigurava opstanak poduzeća i omogućuje njegov daljnji razvoj.

Mnogi autori na različite načine definiraju menadžment. Najčešće citirana definicija pojma menadžment je definicija američke teoretičarke menadžmenta iz ranih 30-tih godina prošlog stoljeća Follet P.M., koja menadžment definira kao “...umijeće obavljanja poslova pomoću ljudi.”

Menadžment je djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih). Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti, javlja se na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija (privatnim, javnim, profitnim, neprofitnim) i na svim organizacijskim razinama (nižoj, srednjoj i najvišoj).²

Menadžment se može definirati i kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih (unaprijed zacrtanih) ciljeva te proces koordinacije faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, pri čemu u faktore proizvodnje ubrajamo resurse kao što su ljudi, strojevi, sirovine, informacije, vještine i financijski kapital.³

¹ Zagrebački inovacijski centar, <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Menadzment>, (21.02.2021)

² Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, (21.02.2021)

³ Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007. g., str. 20.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.⁴

Menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.⁵

Iz svih navedenih definicija mogu se izvući pet bitnih karakteristika menadžmenta, a to su:

- rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poslovanja,
- efikasnost nasuprot efektivnosti,
- ograničeni resursi te
- promjenjiva okolina.

2.1. Menadžeri

Menadžer (engl. manager), osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa.⁶

Pojam menadžera uključuje sve organizacijske razine, od najviših (predsjednik uprave i glavni direktori, ravnatelji) do najnižih (voditelji odjela, poslovođe i sl.). Uspješno obavljanje menadžerskoga posla zahtijeva tri temeljne skupine znanja i vještina različito zastupljenih i značajnih na različitim razinama: tehnička ili stručna znanja, socijalna ili znanja i vještine rada s ljudima i konceptualna ili strategijska znanja i vještine.

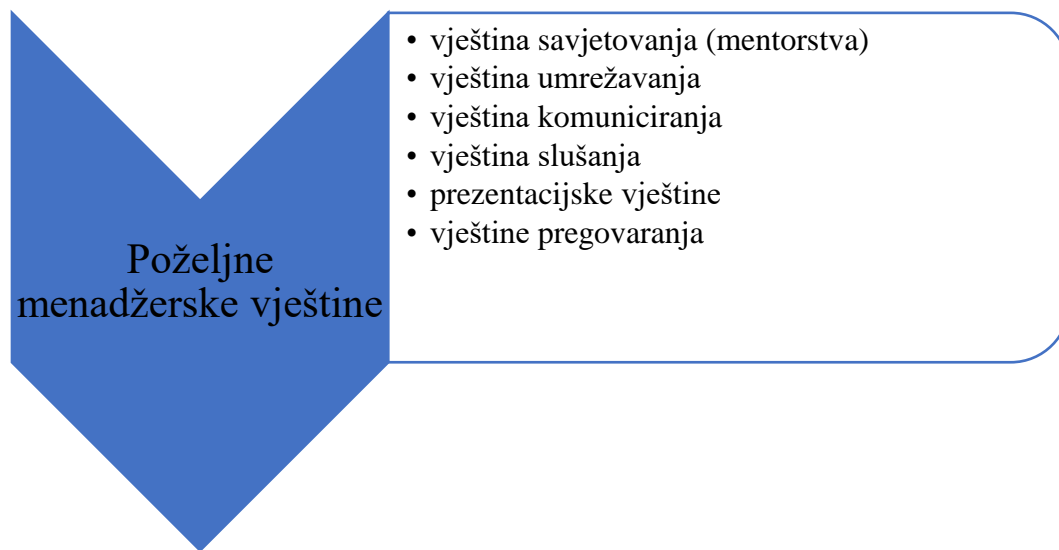
⁴ Weihrich, H., Koontz, H.: Menedžment, I. dio, Osnove teorije i prakse svjetskog menedžmenta, X. izdanje, Mate, 1998., str. 4.

⁵ Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 383.

⁶ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067>, (22.02.2021)

Na svom radnom mjestu menadžer mora kontinuirano razvijati određene vještine kao što su stručne ili tehničke vještine (podrazumijevaju vještinu korištenja određene tehnologije), socijalne ili interpersonalne (sposobnost pojedinca da radi u timu), koncepcijske (sposobnost osobe da neki problem rasčlani na dijelove, utvrdi njihove odnose te identificira implikacije problema na druge čimbenike), komunikacijske (sposobnost jasnog prijenosa činjenica, ideja i mišljenja), prezentacijske, pregovaračke.⁷

Prikaz 1: Poželjne menadžerske vještine



Izvor: samostalna obrada autora prema Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 17.

S obzirom na hijerarhijske razine menadžment se može podijeliti na:

- Top menadžment,
- Middle menadžment te
- Lower menadžment.⁸

⁷ Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 11.

⁸ Ibidem

Visoka razina (eng. Top Manager) - top menadžeri se nalaze na vrhu organizacijske hijerarhijske strukture. Odgovorni su za funkcioniranje cjelokupne organizacije, definiraju ciljeve i strategije za njihovo ostvarenje, upoznaju eksterno (vanjsko) i interno (unutarnje) okruženje organizacije i donose odluke od značaja za organizaciju u cjelini⁹. U privrednim organizacijama, nazivaju se često i izvršnim direktorima, a kada je u pitanju korporativni vlasnički oblik poduzeća, nazivaju se CEO (eng. Chief Executive Officer), odnosno glavnim izvršnim direktorima. Mogu imati i druga zvanja, kao što su: generalni direktor, članovi upravnog odbora, predsjednici, generali, dekani, rektori, kancelari, izvršni potpredsjednici, visoki savjetnici i slično. Najodgovorniji su za funkcioniranje svake organizacije i posjeduju najveću moć.

Srednja razina (eng. Middle Manager) - srednji menadžeri predstavljaju vezu između visoke razine menadžera i menadžera prve razine. Najčešće se poistovjećuju s rukovoditeljima pojedinih radnih i poslovnih jedinica; njihov broj i struktura ovise o veličini organizacije. Odgovaraju menadžerima visoke razine i izravno su odgovorni za rezultate rada menadžera nižeg nivoa ili razine. U posljednje vrijeme, mnoge organizacije smanjuju broj srednjih menadžera kako bi povećali efikasnost te smanjili ili reducirali troškove organizacije.¹⁰

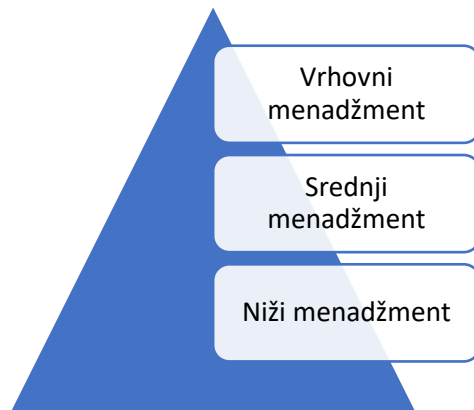
Prva razina, poslovođa (eng. Low Manager) - odnosi se na rad osoba koje djeluju kao nadzornici ili voditelji timova. To su osobe koje rukovode manjim brojem ljudi, odnosno manjim organizacijskim jedinicama. Bave se realizacijom operativnih ciljeva koji su kratkoročne prirode. U radu se rukovode procedurama i pravilima koje definiraju samostalno ili u suradnji sa srednjim menadžmentom. Na temelju definiranih procedura i pravila nadziru rad neposrednih izvršitelja. Zbog činjenice da se bave i rješavanjem problema u okviru svoje domene, primjerice složenijih zahtjeva i pritužaba kupaca, mogu raspolagati vrijednim informacijama o problemima, potrebama i željama kupaca. Na temelju tih informacija poduzeće može unaprijediti proces stvaranja vrijednosti, odnosno inovirati te tako unaprijediti svoj poslovni položaj.¹¹

⁹ Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 8.-10.

¹⁰ Ibidem

¹¹ Ibidem

Prikaz 2: Hijerarhija menadžmenta



Izvor: samostalna obrada autora prema Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 9.

2.1. Funkcije menadžmenta

Menadžment se bavi ljudskim bićima, prema tome, njegov je zadatak da osposobi ljude za zajednički rad, da svoje snage učine djelotvornima, a svoje slabosti nevažnima.¹²

Menadžeri djeluju u svakoj vrsti poslovanja. Njihova uloga je samo jedna; usmjeravanje cijele organizacije, tj. svih zaposlenika prema zadovoljavanju potreba i želja potrošača na profitabilan način. U različitim vrstama poslovanja poslova menadžeri nisu isti, ali su dosta slični. Neovisno o tome vodi li osoba kozmetički salon ili veliku multinacionalnu tvrtku, posao menadžera sastoji se od vrlo sličnih zadataka; planiranja, organiziranja, utjecanja na druge i kontrole (praćenja i nadzora). Ako nedostaje samo jedna od navedenih funkcija menadžmenta, dolazi do toga da poduzeće ne može ostvariti maksimalnu organizacijsku učinkovitost.

¹² Drucker, P., Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 20.

Prikaz 3: Funkcije menadžmenta



Izvor: samostalna obrada autora prema Bubble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 13.

Planiranje kao prva funkcija menadžmenta predstavlja ujedno i temelj za sve ostale funkcije. Planiranje je zahtjevan proces kojim se definira što neka organizacija želi postići, odnosno koji su njezini ciljevi te strategije i način na koji ih nastoji ostvariti.¹³

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja, odnosno nakon određenja ciljeva i izbora primjerenih strategija.¹⁴ Zadatak organiziranja je oblikovati efikasnu organizacijsku strukturu i odrediti uloge koje će pojedini članovi obavljati kako bi se ostvarili planirani ciljevi.

Kadrovanje obuhvaća sve poslove i zadaće koje su vezane uz ljude – njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti koje omogućuju razvoj zaposlenika unutar neke organizacije. Kadrovanje obuhvaća skup aktivnosti, a neke od njih su znanja o kadrovima i radnim mjestima, popunjavanje i selekcija kadrova, obrazovanje i razvoj karijere, kompenzacije i nagrade, itd.¹⁵

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju. Vođenje je skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade na ostvarivanju

¹³ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 13.

¹⁴ Ibidem, str. 14.

¹⁵ Jambreč I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), str. 1181-1206.

ciljeva organizacije, a uglavnom se sastoji od četiri osnovne grupe aktivnosti: motiviranje, vodstvo, interpersonalnih procesa, upravljanje grupama i konfliktima, te komuniciranje.¹⁶

Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih. Još jednostavnije kontroliranje je mjerenje i ispravljanje djelovanja u svrhu ispunjenja ciljeva organizacije i planova.¹⁷

¹⁶ Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006., str. 473.

¹⁷ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 755.

3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Kadrovi ljudski resursi, ljudski potencijali ili eng. *Human Resources* imaju ključnu ulogu u poduzeću. Da bi se razumjela važnost pojma ljudskih potencijala potrebno ga je definirati. Ljudski resursii ili potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti kojima raspolaže neka organizacija.¹⁸ Ljudski resursi, odnosno potencijali predstavljaju najvažniji resurs u poduzeću koji je temelj za izgradnju i dugoročno očuvanje održive konkurentske prednosti.

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala veže se za početak 20. stoljeća, a jedna od zanimljivih činjenica je to što je navedena profesija bila prvenstveno nastala tijekom Prvog svjetskog rata.

Menadžment ljudskih potencijala je kompleksan skup različitih pravila, strategija te radnji povezanih sa zaposlenicima. Shodno tome, menadžment ljudskih resursa definira se kao skup strategija te aktivnosti fokusiranih na uspješno upravljanje svih zaposlenika poduzeća kako bi se ostvarili zajednički ciljevi poslovanja.¹⁹

Prema autorici Bahtijarević termin menadžment ljudskih potencijala sadrži sljedeća značenja: menadžerska funkcija, znanstvena disciplina, filozofija menadžmenta i poslovna funkcija u organizaciji. Profesorica Bahtijarević-Šiber također je dala svoju definiciju ovog pojma: „niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.“²⁰

Menadžment ljudskih potencijala je proces koji podrazumijeva odgovarajuće mjere i aktivnosti u kojima sudjeluju dvije strane; oni koji upravljaju (menadžeri) te oni kojima se upravlja (izvršitelji poslova i radnih zadataka).²¹

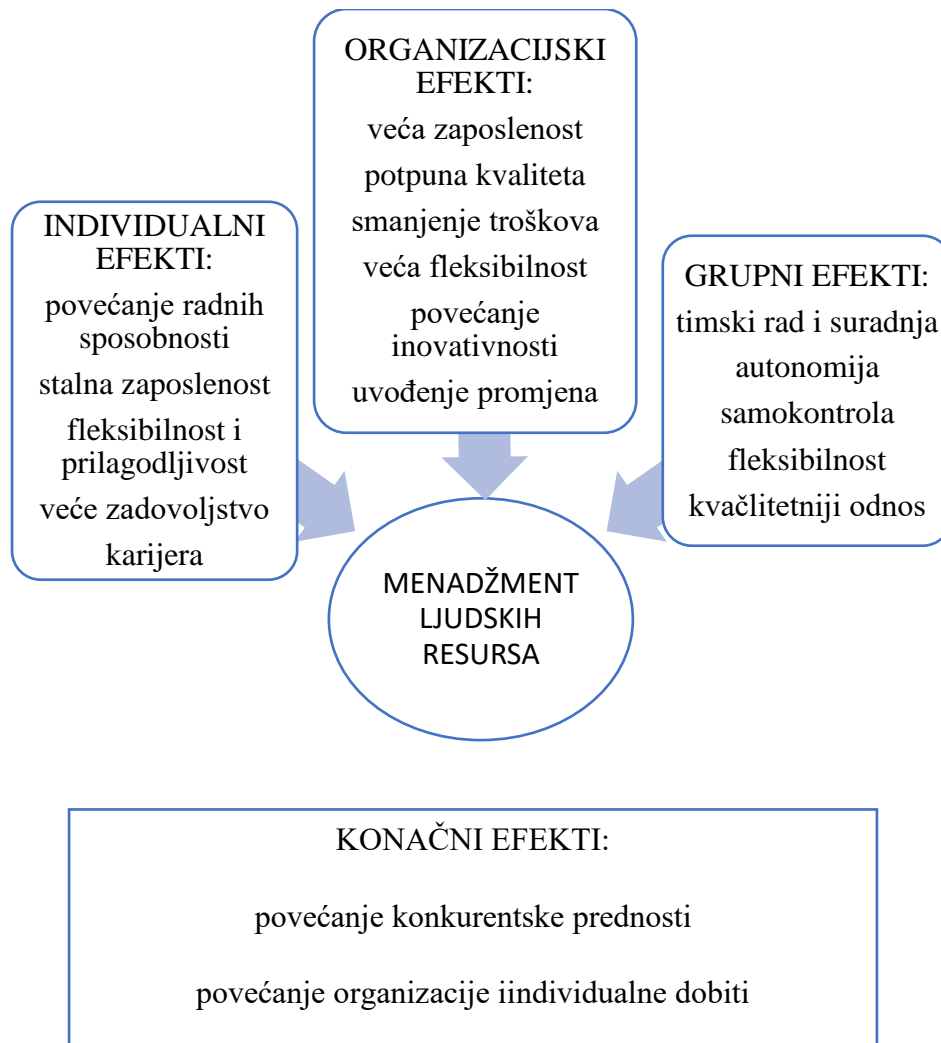
¹⁸ Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 17.

¹⁹ Byars, L., Rue, L., Human resource management, McGraw-Hill/Irwin, 2006.

²⁰ Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 17.

²¹ Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 2.

Prikaz 4: Obrazovanje ljudskih potencijala u poduzeću



Izvor: samostalna obrada autora prema Marušić M., Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Rijeka, 2004.

4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Važan dio svakog poduzeća su ljudski potencijali, odnosno zaposlenici, njihova znanja, vještine i kompetencije. Kako bi poduzeće postalo uspješno važno je da ima kvalitetne radnike te se tijekom ostvarivanja svojih ciljeva treba zapitati kako da poduzeće postaje uspješnije. Odgovor je jednostavan; stalnim ulaganjem i usavršavanjem svojih zaposlenika, uključivanjem zaposlenika u proces donošenja pojedinih odluka, praćenjem trendova na tržištu, praćenje preferencija, ukusa i želja potrošača i slično.

Upravljanje ljudskim potencijalima može se definirati kao proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti zaposlenika, te pitanjima pravednosti.²²

Ovaj proces je bitan da ne bi došlo do kadrovskih pogrešaka, a neke od mogućih jesu:

- zaposliti krivu osobu,
- zaposliti kvalitetnu osobu ali je postaviti na krivo radno mjesto,
- imati zaposlenike koji se ne trude za napredak poslovanja,
- gubiti vrijeme na besmislen razgovor za posao,
- završiti na sudu zbog diskriminacije,
- dovesti poduzeće u nepravilike zbog nepridržavanja propisa o zaštiti na radu,
- imati nezadovoljne zaposlenike u vidu njihove plaće (misle da je njihova plaća manja u odnosu na plaće ostalih djelatnika),
- dozvoliti da nedostatan usavršavanje zaposlenika umanjuje učinkovitost odjela na kojem radi,
- provoditi bilo kakve nepravedne prakse.

Iako je mnogo godina bilo prihvaćeno mišljenje da je kapital najvažniji čimbenik u poslovanju, prateći danas napredak industrije može se zaključiti da to ipak nije tako. Za napredak poslovanja i ostvarenje poslovnih ciljeva ključni su čimbenici radna snaga i sposobnost poduzeća da privuče i zadrži dobru i kvalitetnu radnu snagu.

²² Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 30.

4.1. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudi, ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i poduzeća. U znanstvenu literaturu taj pojam intenzivno ulazi i kreira se kao poseban predmet istraživanja u posljednjih dvadeset godina. Međutim, ljudi, njihovo radno i organizacijsko ponašanje, faktori koji ga određuju i usmjeravaju, desetljećima su predmet istraživanja. Mnoge važne znanstvene spoznaje koje danas ulaze u područje upravljanja ljudskim potencijalima i koje su neposredan poticaj za njihov razvoj, nastale su u prvoj polovici 18. stoljeća.²³

Značaj procesa upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje upravo to što je upravljanje ljudskim potencijalima općeprihvaćen koncept u skoro svim razvijenijim državama svijeta.

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje sve aktualnija tema, a neke činjenice koje tom svjedoče navode se u daljnjem tekstu:

- sve bogatija literatura na temu ljudskih potencijala i njihovog upravljanja ,
- koncept upravljanja ljudskim potencijalima sve se više proučava kao znanstvena disciplina i mnogi mladi ljudi odluče se upravo otići na ovaj studij,
- sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno važnost da menadžeri u poduzeću ovladaju spomenutim konceptom,
- zapošljavanje stručnjaka iz ovog područja,
- raste broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim potencijalima,
- dosta visoke plaće i njihov trend rasta.²⁴

Ljudi su bitan faktor svakog poduzeća, bez kojih poduzeće ne bi moglo funkcionirati. Kao temeljni resurs svakog poduzeća ljudi su znantno složeniji za proučavanje od svih ostalih resursa. Čovjek je misaono i svjesno biće; ima svoje vlastite potrebe, želje, motive i ambicije koje unosi u poduzeće

²³ Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.3.

²⁴ Jambreč I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspjehnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), str. 1181-1206

te s kojim mogu utjecati na atmosferu u poduzeću; na pozitivan ili negativan način. Zbog navedenog upravljanje ljudskim potencijalima izuzetno je složeni posao koji zahtijeva od menadžera više znanja i umijeća za razliku od upravljanja nad drugim resursima.

Zaposlenici dolaze u organizaciju, provode svoje radno vrijeme i napreduju unutar organizacije te naposljetku izlaze iz organizacije kao direktna posljedica rukovođenja ljudskim potencijalima stoga se može zaključiti da je zadatak upravljanja ljudskih potencijala nadvladavanje eventualnih poteškoća do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u poduzeće te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.²⁵

Menadžment ljudskih potencijala važan je za menadžment organizacije, jer može utjecati na mogućnost zapošljavanja, privlačnost organizacije na tržištu rada, sustav kompenzacija i nagrađivanja, sustav napredovanja, razinu vertikalne i horizontalne komunikacije unutar organizacije i druge faktore ključne za motivirani i produktivni rad zaposlenika u organizaciji. Menadžment ljudskih potencijala bavi se i moralnim i etičkim problemima s kojima se zaposlenici potencijalno mogu susresti u radu, čime utječe i na makrookruženje organizacije.

4.2. Trendovi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima

Netko je oduvijek trebao pribavljati nove zaposlenike, tako da menadžeri ljudskih potencijala, odnosno „kadrovski“ menadžeri već dugo imaju važnu ulogu u organizacijama. U suradnji s rukovoditeljem na glavnim poslovima oni odavna pomažu u administraciji naknada, vođenju podataka o zaposlenicima ili o odabiru obrazaca za procjenu. Ipak njihove konkretne zadaće i način

²⁵ Ibidem

rada se mijenjaju. Neki razlozi takvih pomjena su jako očito. Primjerice, poslodavci danas koriste internetske stranice kako bi omogućili zaposlenicima da sami mienjaju svoj plan mirovinskih naknada što očito nisu mogli prije 20 godina. Osim tog trenda, postoje i mnogi drugi koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima koji su možda malo manje očiti. Ti trendovi obuhvaćaju globalizaciju, tehnologiju, deregulaciju, zaduženost, demografske promjene i drugačiju prirodu posla te razne ekonomske izazove.²⁶

4.2.1. Globalizacija

Globalizacija označava sklonost organizacija širenju svoje prodaje, poslovanje i/ili proizvodnje na nova tržišta u inozemstvu. Primjeri se mogu naći posvuda. Toyota proizvodi model automobila Camry u Kentuckyju, aDell proizvodi svoja računala u Kini. Područja slobodne trgovine; sporazumi o manjoj carini i uklanjaju prepreka među trgovinskim partnerima dodatno potiču međunarodnu razmjenu. U poslovnom svijetu glavna osobina globalizacije je činjenica da veća globalizacija znači veću konkurenciju, a veća konkurencija znači veći pritisak da organizacije budu bolje od svojih konkurenata; s nižim troškovima, produktivnijim zaposlenicima te kvalitetnijim i povoljnijim proizvodima. Budući da sve veća integracija svjetske ekonomije u jedno golemo tržište povećava konkurenciju u brojnim proizvodnim i uslužnim djelatnostima, organizacije moraju ulagati još više u svoje zaposlenike.

Globalizacija ima svoje prednosti i nedostatke. Za potrošače ona znači niže cijene i višu kvalitetu u gotovo svim područjima; od računala do automobila, ali isto tako i obvezu da rade više na vjerojatno manje sigurnim radnim mjestima. S druge strane, za vlasnike poduzeća ona znači mogućnost milijuna novih potrošača, ali i veliku prijetnju u obliku novih i mogućih globalnih konkurenata u matičnoj zemlji.

²⁶ Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 37.

4.2.2. Izloženost posuđenom kapitalu i deregulacija

Deregulacija je napuštanje propisa i drugih mjera državne regulacije gospodarske aktivnosti i ostavljanje gospodarskim subjektima više slobode u inicijativi, organizaciji i načinu poslovanja.²⁷ Deregulacija je došla kao reakcija na jaku državnu intervenciju i strogu regulaciju gospodarstva, potaknutu praktičnim potrebama prevladavanja kriznih i depresivnih stanja u gospodarstvu, kao i intervencionističkim doktrinama o potrebi državnog usmjeravanja i nadzora gospodarskih procesa. Deregulacija kao proces izravno je utjecala na maksimiziranje ekonomskog rasta. Konceptualno objedinjuje pothvate ukidanja određenih pravila i propisa u promatranim državama. U suvremeno doba dolazi do ublažavanja propisa koji su ograničavali širenje komercijalnih banaka, na području SAD-a i Europe, u ostala područja kao što su trgovanje dionicama.²⁸ Uslijed toga dolazi do masovnog zaduživanja kompanija i potrošača koji su napore i sredstva usmjeravali na kupovinu nekretnina, a uz visoku izloženost posuđenom kapitalu. Tako su neke države postale najzaduženije države svijeta, a primjer je upravo SAD. Prema tome, daje se zaključiti kako se začajan procvat ekonomije zapravo temeljio na stvaranju dugova. Ovaj trend izravno je utjecao na pojavu svjetske ekonomske i financijske krize 2008. godine koja je imala ozbiljne posljedice, a one se osjećaju i danas.

4.2.3. Tehnološki trendovi

Svi znaju da je tehnologija promijenila prirodu gotovo svega što čovjek radi. Razvoj tehnologije i brze promjene kako u tehnološkoj tako i u poslovnoj okolini jedan su od značajnijih poticaja promjene poslovne filozofije i okretanju čovjeku i njegovim potencijalima. Tehnološki razvoj, stalna nova tehnološka i znanstvena otkrića te njihova neposredna primjena uvjetuje da promjena i kreiranje novoga postaju jedini moguć način opstanak poduzeća, društva i čovjeka. Konkurencija poduzeća ističe se u sposobnosti mijenjanja, kreiranja i primjene novih spoznaja, sposobnosti diferenciranja vlastitih proizvoda i usluga, te količini ugrađenog znanja i ljudske

²⁷ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=14653>, (07.03.2021)

²⁸ Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 38.

imaginacije u njima. Sposobnost učenja postaje mnogo važnija od iskustva.²⁹ Prethodno navedeno može se potkrijepiti činjenicom da današnje kompanije koje raspolažu s visokom tehnologijom; imaju i najbolju, najkreativniju i visokoobrazovanu radnu snagu.

4.2.4. Demografski trendovi

Utjecaj demografskih trendova na upravljanje ljudskim potencijalima je vrlo bitan, to se može potvrditi i na primjeru Republike Hrvatske. Demografska budućnost Hrvatske poprilično je neizvjesna s obzirom na dugotrajne negativne trendove, izgubljenu demografsku prošlost, duboku starost ukupne populacije, nizak fertilitet mjereno totalnom stopom fertiliteta, dugotrajni prirodni pad stanovništva, pojavu sekundarne negativne migracijske bilance, djelovanje posebnih faktora na razvoj hrvatske populacije te dolaska u razvoju do ključne razdjelnice između nastavka izumiranja ukupnoga stanovništva i moguće populacijske revitalizacije.

Na teritoriju Republike Hrvatske kontinuirano se već duži niz godina raspravlja o iznimnom problemu negativnog prirodnog prirasta koji uzrokuje postupno smanjenje izvora radne snage. Ne postoji dovoljan broj mladih zaposlenika koji bi trebali zamijeniti sve veći broj starijih zaposlenika koji iz dana u dan raste. Osim prethodno navedene činjenice, velik problem je i iseljavanje mlade radne snage u inozemstvo. Iseljavanju radne snage svakako je olakšao pristup Republike Hrvatske Europskoj Uniji jer emigracija postaje jednostavna i jeftina kao nikada dosad. Konkurencija za privlačenje radne snage nije samo glavni grad Zagreb i obala već i sve zemlje koje su potpuno otvorile svoje granice hrvatskim državljanima.

S obzirom na dugotrajni prirodni pad stanovništva i intenzivno recentno iseljavanje mladih i obrazovanih, Vlada će izravnim i neizravnim mjerama populacijske politike utjecati na porast nataliteta, s dugoročnim ciljem uravnoteženja dobne strukture i održanja prostorne ravnoteže stanovništva u smjeru povećanja udjela mlađeg stanovništva.³⁰

²⁹ Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb,1999., str. 48.-49.

³⁰ Središnji državni portal, https://rdd.gov.hr/UserDocsImages/SDURDD-dokumenti/OCR%20Program_Vlada_R-2016_2020.pdf, (07.03.2021)

Demografske promjene isto tako su bitan faktor za menadžment ljudskih potencijala, s obzirom na nepovoljne demografske trendove koji su prisutni na globalnoj razini a i na primjeru Republike Hrvatske, upravljanje ljudskim potencijalima postaje sve otežanije, a menadžeri se susreću s brojnim novim izazovima.

4.2.5. Ekonomski izazovi i trendovi

Kroz posljednjih nekoliko godina i ekonomske promjene znatno su imale utjecaja na upravljanje ljudskim potencijalima. Nedavna kriza koja je zahvatila cijeli svijet rezultirala je visokom nezaposlenošću i velikim padom profita, te je ekonomija doslovce bila potonula. Sada nakon krize može se reći da se za menadžere ljudskih potencijala stvara zadatak, a to je postići što veću inovativnost, a pri tom istovremeno paziti i na samu ekonomičnost, odnosno štedljivost.

4.3. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Menadžment ljudskih potencijala uspješan je ako je ispunjen osnovni cilj što podrazumijeva povećanje produktivnosti rada u skladu sa strategijom poduzeća. Da bi poslovanje poduzeća bilo uspješno važno je uskladiti osnovni cilj poslovanja sa ciljevima upravljanja ljudskim potencijalima.

Osim osnovnog cilja, upravljanje ljudskim potencijalima imaju i specifične ciljeve koji se dijele u tri osnovne skupine:

- poslovne i ekonomske ciljeve,
- socijalne te
- ciljeve fleksibilnosti i stalnih promjena.³¹

³¹ Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb,1999., str.20.

4.3.1. Poslovni i ekonomski ciljevi

Poslovni ciljevi moraju biti realni i povezani s onim što poduzeće želi i može ostvariti. Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, tj. maksimalnu rentabilnost ili profitabilnost ulaganja. Prema autorici Bahtijarević-Šiber poslovni cilj upravljanja menadžmenta ljudskih potencijala je osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti.³²

Nadalje, ekonomski ciljevi su također bitni. Krajnji ekonomski ciljevi su:

- porast proizvodnosti i profitabilnosti,
- snižavanje ukupnih troškova,
- osiguranje konkurentne sposobnosti te
- porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti).³³

4.3.2. Socijalni ciljevi

Današnja poduzeća ne mogu više ograničiti svoje ciljeve na ekonomsku dimenziju već je također važna i socijalna dimenzija koja ima niz socijalnih ciljeva koji su:

- zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih,
- poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih,
- upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti,
- osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti te
- podizanje kvalitete radnog mjesta.³⁴

³² Ibidem

³³ Ibidem

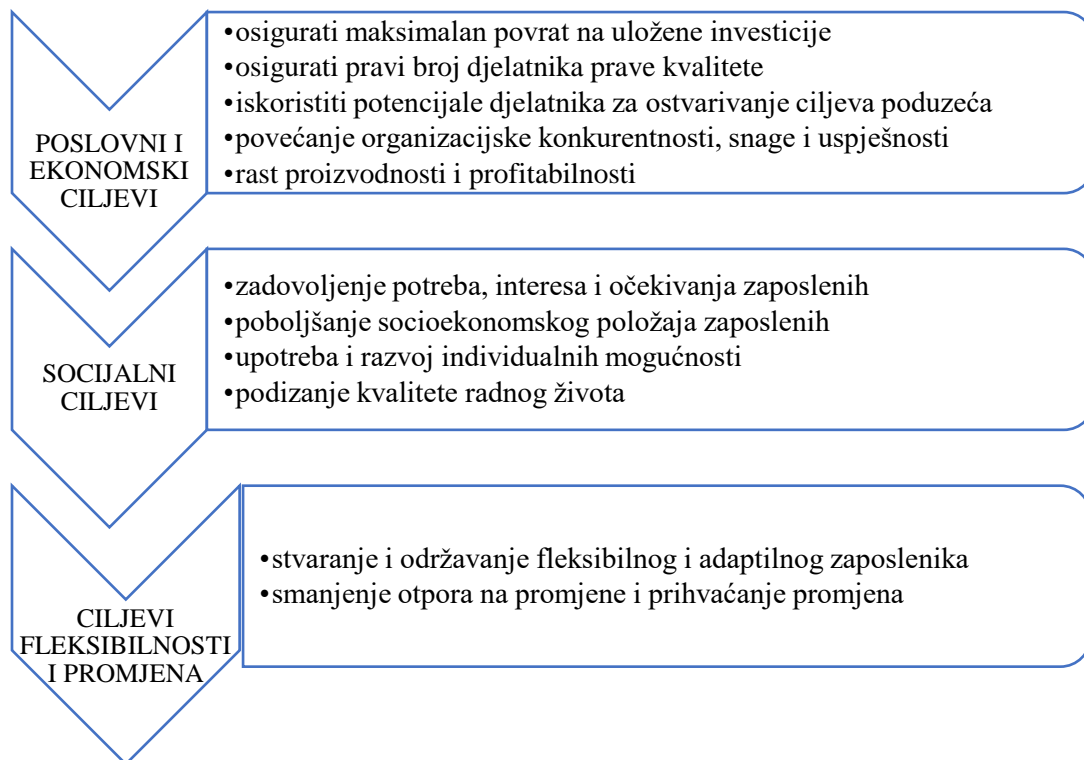
³⁴ Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb,1999., str. 21.

4.3.3. Ciljevi fleksibilnosti i promjena

Da bi današnja poduzeća uspješno poslovala, važno je da se brzo i stalno prilagođavaju promjenama koje se događaju iz dana u dan. Kada se govori o izvoru prilagodljivosti i fleksibilnosti poduzeća misli se na ljude. Upravljanje ljudskim potencijalima u ovom području ima slijedeće ciljeve:

- stvaranje i održavanje fleksibilnoga i adaptabilnog potencijala svih zaposlenih,
- smanjenje otpora ba promjene i njihovo prihvaćanje kao način života i djelovanja,
- povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.³⁵

Prikaz 5: Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima



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

³⁵ Ibidem

4.4. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Aktivnosti mrnadžmenta ljudskih potencijala mogu se podijeliti u tri osnovne grupe funkcija. Prvu grupu obilježavaju aktivnosti vezane uz suradnju s organizacijom, druga se grupa funkcija odnosi na odnos između funkcije ljudskih potencijala i zaposlenika organizacije te treću grupu funkcija čini medijacija u odnosu zaposlenika i organizacije.

Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju:³⁶

- **Definiranje domene radnog mjesta** – definiranje radnih zadataka određene poslovne funkcije i njihova integracija u organizacijsku strukturu
- **Obuka i razvoj** – identifikacija i procjena razine stručne spreme kadrova, kao i planiranje procesa obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova
- **Pomoć zaposlenima** – savjetovanje i pomoć u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu
- **Informacijske aktivnosti** – formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima, njihovim primanjima, radnom stažu i dr.
- **Sistem plaćanja** – osiguravanje objektivnog sustava koji obračunava zaradu i stimulacije.
- **Zapošljavanje i selekcija** – utvrđivanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom i poslovnim funkcijama koje radno mjesto obuhvaća
- **Odnosi sa sindikatom** – stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost
- **Planiranje kadrova** – identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja
- **Organizacijski razvoj** – osiguravanje zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena.

³⁶ Bahtijarević- Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 77.

4.5. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima

Menadžment ljudskih potencijala jedna je od najvažnijih managerskih i poslovnih funkcija s bitnom strategijskom i razvojnom dimenzijom. Na menadžment ljudskih potencijala utječe mnoštvo faktora vanjske i unutarnje okoline.

4.5.1. Vanjski faktori

Vanjski faktori su svi oni čimbenici koji se nalaze izvan organizacije i utječu na njezin rad, uključujući upravljanje ljudskim potencijalima.³⁷

Neki od vanjskih faktora koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima jesu:

- ekonomski sustav,
- institucionalni faktori,
- tržište rada te
- kultura društva.³⁸

Ekonomski sustav je ukupnost institucija i međuovisnosti elemenata ekonomskog procesa, koja upravlja tokovima proizvodnje, razdiobe, razmjene i potrošnje proizvoda i proizvodnih faktora te međusobnih plaćanja. Ekonomski sustav dio je, odnosni podsustav ukupnoga društvenog sustava, a odnosi se na funkcioniranje nacionalnog gospodarstva.³⁹ Po svim prethodno navedenim značajkama, ekonomski sustav bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, a posebno pristup ljudima, položaju i pravu zaposlenih.

Nadalje, institucionalni faktori se odnose na niz zakona kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja od konstituiranja različitih oblika trgovačkih i drugih društava i njihovih međudnosa,

³⁷ Business management, <https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/factors-affecting-human-resource-management/19438>, (10.03.2021)

³⁸ Bahtijarević- Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 77.

³⁹ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17379>, (10.03.20219)

do unutarnjih odnosa, položaja i prava poslodavaca i posloprimaca, prava na temelju rada i drugo, a važan su okvir različitih oblika ponašanja organizacija i njihovih konzekvenci.⁴⁰ Kada se govori o menadžmentu ljudskih potencijala, zakoni koji su izuzetno važni za njegovo područje su radni zakoni. Radno zakonodavstvo postavlja konkretne zahtjeve i pravila ponašanja u području zapošljavanja i radnih odnosa, prava zaposlenih, radnih mjesta, sigurnosti i zdravlja te nekih drugih oblika nagrađivanja i sl.

S druge strane, tržište rada je izuzetno važan utjecajni faktor na menadžment ljudskih potencijala. Važan faktor tržišta rada jest ponuda radne snage. Ona je često vezana uz demografska kretanja, stanje i trendove u obrazovanju i drugo. Mnoge aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima određuje jednostavno činjenica jesu li stručnjaci koji su joj potrebni ili će biti potrebni u budućnosti dostupni, ili će biti dostupni na tržištu rada.⁴¹ Ukoliko se uspostavi nedostatak potrebnih stručnjaka i znanja, organizacije su prisiljene na niz aktivnosti koje su vezane uz obrazovanje i pribavljanje kvalitetne radne snage.

Zatim, kultura društva kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala specifična je upravo zbog svoje raznolikosti. Menadžeri se u cijelom svijetu bave upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini.⁴²

4.5.2. Unutarnji faktori

Unutarnji faktori su svi oni čimbenici koje se nalazi u samome poduzeću pa ono na nju može u potpunosti utjecati.⁴³

Unutarnji faktori koji utječu na menadžment ljudskih resursa su:

⁴⁰ Bahtijarević- Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 78.

⁴¹ Ibidem

⁴² Ibidem

⁴³ Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 45.

- menadžment,
- veličina organizacije,
- poslovna strategija,
- vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada,
- faze razvoja organizacije te
- organizacijska kultura.⁴⁴

Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih (unaprijed zacrtanih) ciljeva te proces koordinacije faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, pri čemu u faktore proizvodnje ubrajamo resurse kao što su ljudi, strojevi, sirovine, informacije, vještine i financijski kapital.⁴⁵ Menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju preesudan ton cijeloj organizaciji i njezinu poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i dr.

Poslovna strategija značajno utječe na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje, pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala. Organizacije koje odabiru strategiju inovacija trebaju visoko stručne, kreativne ljude različitih talenata i znanja s dugoročnom odanošću. Budući da inovacije zahtijevaju eksperimentiranje i rizik, te ljude treba podržavati kroz relativno dugo razdoblje s niskim povratom na ulaganje. To znači da orijentacija na inovacije zahtijeva velika ulaganja u ljude, dugoročnu orijentaciju i postavlja puno veće zahtjeve glede mogućnosti njihova pribavljanja i razvoja. Organizacije usmjerene na strategiju niskih troškova obično trebaju velik broj manje stručnih, niže plaćenih djelatnika spremnih na poslove koji mogu biti dosadni i pružaju malo mogućnosti za napredovanje. Ljudski problemi koji se javljaju pri tim strategijama i vrstama zaposlenih različiti su, stoga su različiti programi koje treba planirati za njihovo sprečavanje i otklanjanje⁴⁶

⁴⁴ Bahtijarević- Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 100.

⁴⁵ Dujanić, M.: Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007. g., str. 20.

⁴⁶ Bahtijarević- Šiber F. 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. str. 192.

Zatim, radilo se o manjem ili većem poduzeću prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Potrebno je odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati ih, nagrađivati, itd. Što je organizacija veća, odjel menadžmenta ljudskih resursa je više razrađen i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu.

Također, vrsta djelatnosti je jedan od unutarnjih faktora koji utječe na menadžment ljudskih potencijala. Vrsta djelatnosti određuje prirodu dominantnih problema i sadržaja funkcije ljudskih potencijala. Na primjer, problemi nafne industrije u području ljudskih potencijala su sasvim drugačiji od onih u ugostiteljstvu i pružanju ugostiteljskih usluga. Iz navedenog primjera se može zaključiti da što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji.

Faze razvoja organizacije je također jedan od unutarnjih faktora koji utječe na menadžment ljudskih potencijala. I kod organizacija i kod ljudi postoje životni ciklusi koji prolaze kroz različite faze razvoja koje traju duže ili kraće. One postavljaju različite zahtjeve na menadžment, a s njima su vezani i različiti prioriteti u odnosu na ljudske potencijale, ciljeve i aktivnosti njihova upravljanja.⁴⁷

Organizacijska kultura je važan faktor koji utječe na sadržaj i način obavljanja menadžmenta ljudskih potencijala. U današnje vrijeme ona postaje sve značajniji element organizacije koji zamjenjuje stare mehanizme usmjerenja, koordinacije i kontrole ponašanja tradicionalnog menadžmenta. Ona je obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa kreirala, otkrila ili razvila u svom učenju da svladava probleme eksterne prilagodbe ili interne integracije, a koji su pokazali da dobro funkcioniraju i da ih se može smatrati valjanim, te ih prenositi na nove članove kao ispravan način percipiranja, mišljenja i osjećaja glede tih problema.⁴⁸

⁴⁷ Bahtijarević- Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 107.

⁴⁸ Ibidem, str. 109.

5. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Menadžment ljudskih resursa jedna je od poslovnih organizacijskih funkcija koja povezuje aktivnosti od kojih su najvažnije analiza radnog mjesta, planiranje ponude i potražnje za ljudskim resursima, zapošljavanje potencijalnih kandidata, zasnivanje radnog odnosa sa izabranima, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, razvoj ljudskih resursa, obrazovanje i trening, zadržavanje zaposlenika i još mnoge druge.

5.1. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala se može definirati kao proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline na poduzeće i zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima koje će ti budući uvjeti diktirati. Dakle, radi se o specifičnom procesu prevođenja strategijskih i poslovnih ciljeva organizacije u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti.⁴⁹

Prema Dessleru planiranje radne snage je proces odlučivanja koja će radna mjesta tvrtka popuniti i kako. Cilj je identificirati potencijalne nedostatke radne snage, obzirom na projicirane potrebe za djelatnicima. Planiranje radne snage prethodi regrutiranju i odabiru.⁵⁰

Planiranje kadrova se također može definirati i kao proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti.⁵¹

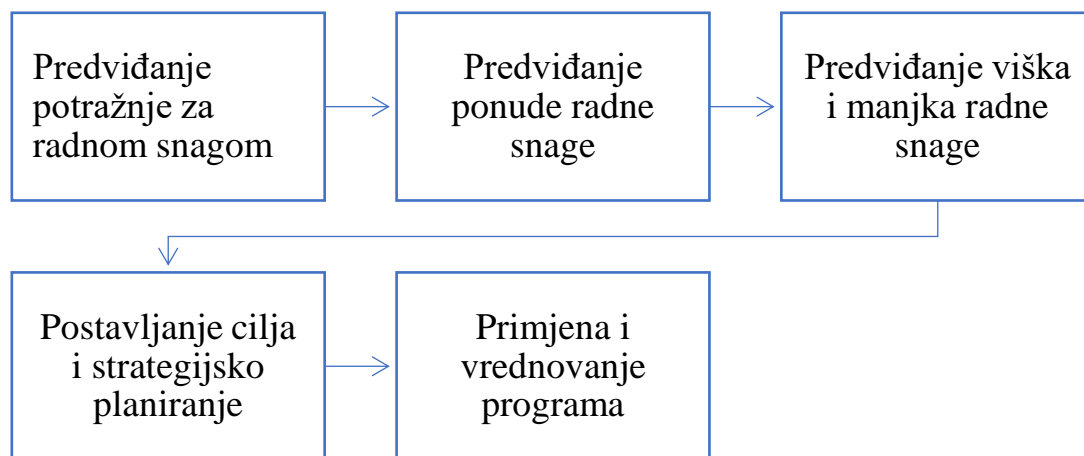
Pregled procesa planiranja ljudskih potencijala prikazan je na Prikazu 6. Proces se sastoji od predviđanja, postavljanja cilja i strateškog planiranja, primjene programa te njegove evaluacije.

⁴⁹ Bahtijarević Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 182.

⁵⁰ Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 99.

⁵¹ Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 655.

Prikaz 6: Proces planiranja ljudskih potencijala



Izvor: vlastita obrada autora prema Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, d.o.o., Zagreb, 2006., str. 147.

Kao što se vidi iz prethodnog prikaza, predviđanje je prvi korak u procesu planiranja. U predviđanju osoblja menadžeri ljudskih potencijala pokušavaju ustanoviti ponudu i potražnju za različite vrste ljudskih potencijala. Prvenstveni cilj ovog procesa je predvidjeti područja organizacije gdje će ubuduće postojati višak ili manjak radne snage. Predviđanje se i na strani ponude i na strani potražnje može napraviti pomoću statističkih metoda ili pomoću metoda prosudbe.

Predviđanje potražnje za radnom snagom razvija se za određene kategorije posla ili područje vještina koje su vezane za sadašnje i buduće stanje u organizaciji. Nakon identifikacije kategorija ili vještina planer mora potražiti informacije koje će mu pomoći predvidjeti hoće li se potreba za ljudima koji raspolažu tim vještinama ili pripadaju tim kategorijama posla u budućnosti povećati ili smanjiti.⁵² Nakon predviđanja potražnje za radnom snagom, slijedi određivanje ponude radne

⁵² Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, d.o.o., Zagreb, 2006., str. 147.

snage. Određivanje unutarnje ponude radne snage traži detaljnu analizu sadašnjeg broja ljudi u raznim kategorijama posla a navedena analiza se zatim nadograđuje da bi odrazila promjene koje će se u bliskoj budućnosti dogoditi radi mirovina, promaknuća, premještaja, dobrovoljnih odlazaka i otpuštanja.⁵³

Nakon procesa predviđanja slijedi određivanje viška ili manjka radne snage. Kada su poznata predviđanja ponude i potražnje radne snage planer može usporediti brojke kako bi mogao ustanoviti hoće li se pojaviti višak ili manjak radne snage u određenim poslovnim kategorijama.

Četvrti korak ovog procesa je postavljanje cilja i strategijsko planiranje. Svrha postavljanja kvantitativnih ciljeva je usmjeravanje pažnje na problem i davanje mjere za određivanje relativnog uspjeha svakog programa usmjerenog odstranjivanju viška ili manjka radne snage.⁵⁴ Nakon što je organizacija postavila cilj mora izabrati između mnogih različitih strategija raspoloživih za otklanjanje viška ili manja radne snage.

Posljednji korak u procesu planiranja menadžmenta ljudskih procesa je primjena i vrednovanje programa. Programi razvijeni u fazi izbora strategije aktiviraju se u fazi primjene programa. Kritični aspekt primjene programa je pobrinuti se da neka osoba bude odgovorna za postizanje postavljenih ciljeva i da ima potrebne ovlasti i resurse za postizanje tih ciljeva. Završni korak u procesu planiranja je vrednovanje rezultata. Očito vrednovanje je provjera je li organizacija uspješno izbjegla potencijalni višak ili manjak radne snage.

5.2. Analiza radnog mjesta

Organizacije se sastoje od radnih mjesta koje treba popuniti zaposlenicima. Analiza radnog mjesta jest proces određivanja glavnih zaduženja na radnim mjestima te osobina ljudi koje na ta mjesta treba zaposliti.⁵⁵ Analizom radnog mjesta prikupljaju se informacije za pisanje opisa posla, ustvari

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Ibidem

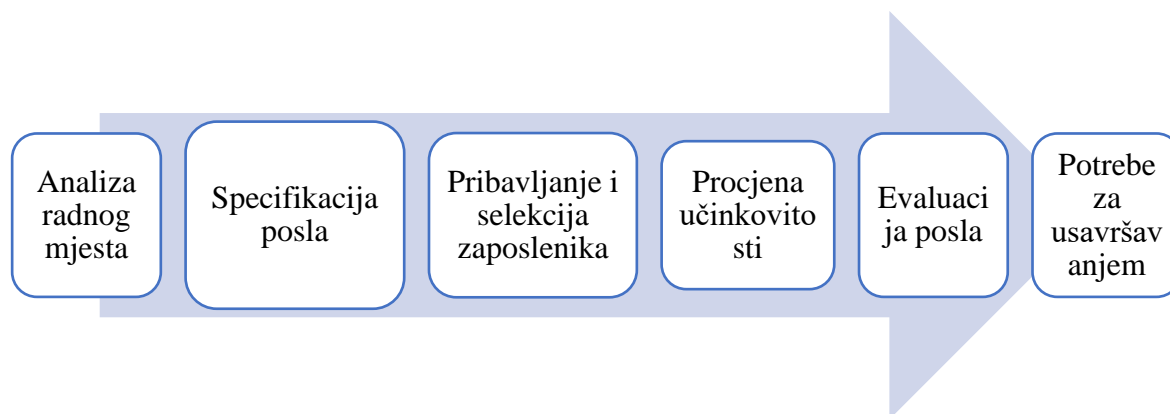
⁵⁵ Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 142.

za popis svega što određeno radno mjesto obuhvaća te specifikacija posla, odnosno kakve ljude treba zaposliti na određenom radnom mjestu.

Aktivnosti koje obuhvaća analiza radnog mjesta su sljedeće:

- **pribavljanje i selekcija**→ prikupljanje informacija o aktivnostima koje radno mjesto obuhvaća te o osobinama zaposlenika potrebnima za obavljanje tih aktivnosti,
- **nagrađivanje**→ ono ovisi o potrebnoj razini vještina i obrazovanja, stupnju sigurnosti, količini odgovornosti i sl.,
- **usavršavanje**→ opisi poslova navode specifične aktivnosti u sklopu radnog mjesta i vještine, a time i usavršavanje,
- **procjena uspješnosti**→ u ovom procesu uspoređuje se stvarni uspjeh svakog zaposlenika sa standardima uspješnosti za što je potrebno poznavanje zaduženja i standarda za svako radno mjesto,
- **otkrivanje neraspoređenih aktivnosti** te
- **usklađenost sa zakonima o jednakosti pri zapošljavanju**→ analiza radnog mjesta ima važnu ulogu u osiguravanju usklađenosti sa zakonima o jednakosti pri zapošljavanju.⁵⁶

Prikaz 7: Aktivnosti analize radnog mjesta



Izvor: Vlastita obrada autora prema Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 142

⁵⁶ Ibidem

5.3. Rekrutiranje ljudskih potencijala

Pribavljanje ili regrutiranje ljudskih potencijala polazi od definiranja talenata i što to talent jest. Riječ talent znači „iznimna sposobnost za nešto, dar, darovitost, nadarenost.“⁵⁷

Pribavljanje kvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. Prema Bahtijarević-Šiber pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine, i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.⁵⁸ Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje „poola“ kandidata koji se javljaju i na koje se poslije primjenjuju postupci selekcije. Rekrutiranje se nadovezuje na proces analize posla i planiranja nakon što se procjeni da je potražnja za nekim profilima zaposlenika veća od ponude te ako se organizacija odluči za popunu upražnjenih radnih mjesta.

Poznato je da je, između ostalog, osnovni cilj strateškog planiranja ljudskih potencijala povezivanje ljudi s organizacijskim strategijama. Zato je važno da se regrutiranje, kao ključna aktivnost u upravljanju ljudskim potencijalima, promatra i tretira strateški. Uglavnom, organizacije svoje potrebe za ljudskim potencijalima zadovoljavaju na dva načina:

- zapošljavanjem novih ljudi i
- razvojem potencijala postojećih radnika.⁵⁹

Rekrutiranje je dvosmjernan proces jer u njemu sudjeluju dvije strane; organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mjesta te kandidat koji je zainteresiran za rad u organizaciji. Nadalje, potencijalni kandidati potrebni za popunu slobodnih radnih mjesta mogu se osigurati na dva načina; interni (unutrašnji izvori regrutiranja) te eksterni (vanjski izvori). Uobičajeno se koriste oba izvora regrutiranja iako svaki od njih ima svoje nedostatke.⁶⁰

⁵⁷ Bartolović V., Vukojević I., Menadžment ljudskih potencijala, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, I. izdanje, Veleučilište u Slavanskom Brodu, 2019., str. 51.

⁵⁸ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str.289.

⁵⁹ Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 111.

⁶⁰ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 294.

Interno regrutiranje podrazumijeva nalaženje kvalificiranih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Svrha internog regrutiranja je pružanje mogućnosti zaposlenicima da napreduju, odnosno da dođu do poslova za koje su zainteresirani i kvalificirani te ih samim time motivirati da budu uspješniji i zadovoljniji, a svakako i da ostanu lojalni poslodavcu.⁶¹

S druge strane, eksterni izvori regrutiranja pretpostavljaju ukupnu ponudu radne snage izvan organizacije. Iako su metode eksternog regrutiranja skuplje od internog načina, između ostalog zbog utrošenog novca i potrebnog vremena da se do odgovarajućih kandidata dođe, činjenica je da organizacije često nemaju mogućnost izbora ako nema potencijalnih kandidata unutar same organizacije.⁶²

U sljedećoj tablici prikazati će se prednosti i nedostaci eksternog i internog izvora regrutiranja.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora kandidata

UNUTARNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razie sposobnosti)
Kandidat bolje poznaje organizaciju, njene jake i slabe strane	Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih	Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
Otvora prostor za promociju	Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene
Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima	
Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale	
Obično je brže i jeftinije	

Izvor: Vlastita obrada autora prema Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 294.

⁶¹ Ibidem

⁶² Ibidem

Tablica 2: Prednosti i nedostaci vanjskih izvora regrutiranja

VANJSKI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Mnogo je veći „pool“ talenata	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje
Unose se nove ideje i uvode u organizaciju	Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije
Omogućava promjene	Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao
Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe	Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim
Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	

Izvor: Vlastita obrada autora prema Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 294.

Iz tablica je vidljivo kako i unutarnji i vanjski izvori regrutiranja imaju svojih prednosti i nedostataka. Za organizaciju je najbolje kada ta dva izvora regrutiranja kombinira.

5.4. Selekcija kadrova

Nakon što menadžer ljudskih potencijala pregleda životopise svojih kandidata slijedi proces selekcije. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.⁶³ Dakle, iz navedenog se može zaključiti kako je selekcija osoblja proces kojim organizacije odlučuju koga će pustiti u svoje redove, a koga ne.

Selekcija podrazumijeva smanjivanje broja kandidata uporabom selekcijskih alata kao što su testovi, centar za procjenu i sigurnosnu provjeru i preporuka. Nakon toga, voditelj može intervjuirati najizglednije kandidate i odlučiti koga zaposliti.

Osnovni principi na kojima se bazira selekcija su:

- ljudi se međusobno razlikuju po svojim osobinama
- različiti poslovi zahtijevaju posebne osobine ili kombinacije različitih osobina
- razlika između ljudi uočava se kao što se uočavaju zahtjevi različitih radnih mjesta
- postoji zavisnost ljudi i kriterija u obavljanju posla.⁶⁴

Cilj procesa selekcije je prognozirati i maksimirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.⁶⁵ Selekcijske odluke su izuzetno važne jer utječu na buduće troškove ili dobiti organizacije. Suvremene organizacije troše sve više novca, vremena i stručnih znanja na organiziranje dobrog procesa selekcije. Troškovi izbora ovise o složenosti i važnosti posla za koji se ljudi biraju. Neki troškovi su izravni, odnosno vezani su uz primjenu različitih metoda i

⁶³ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 331.

⁶⁴ Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, 2014., str. 38.

⁶⁵ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 332.

angažman stručnjaka, dok su neki od njih neizravni, tj. vezani uz buduće probleme koji nastaju zapošljavanjem nekvalitetnih ljudi.

Glavni troškovi i potencijalni gubitci su:

- izravni troškovi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta i sl.),
- troškovi uvođenja i osposobljavanja novozaposlenih,
- niži radni učinak i uspješnost,
- nezadovoljstvo i frustracija,
- apsentizam,
- pogreške i nesreće na radu,
- fluktuacija,
- loši međuljudski odnosi,
- vrijeme onih koji se bave lošim djelatnicima te
- demotivacija za rad.⁶⁶

Loš djelatnik ne djeluje samo na svoj rad nego na različite načine i na rad drugih jer ih ometa, frustrira, demotivira i slično pa je stoga izuzetno važno dobro i kvalitetno provesti proces selekcije kako do glavnih troškova ne bi došlo.

Nadalje, proces selekcije obuhvaća analizu prispjelih prijava te se odvija u četiri glavne faze:⁶⁷

- procjena potražnje za kandidatima radi definiranja kriterija selekcije,
- definiranje profila osobnosti,
- izbor tehnika i metode selekcije,
- sinteza svih prikupljenih informacija te donošenje odluka o izboru kandidata.

Intervju je najpopularniji način odabira kandidata. Cilj je prikupiti informacije o kandidatima koji će omogućiti predviđanje o tome kako će dobro obaviti posao i time dovesti do odluke o odabiru. Razgovor je licem u lice ili u današnje vrijeme npr. Skypeom ukoliko se kandidat nalazi izvan države. Kada je riječ o pojedinačnom, a ne panel intervjuu, takav pruža najbolju moguću priliku

⁶⁶ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 332.

⁶⁷ Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, 2014., str. 38.

za uspostavljanje bliskih kontakata, odnos između osobe koja vodi intervju i kandidata, čime se olakšava stjecanje informacija o prikladnosti kandidata i koliko dobro se uklapa u organizaciju.

Organizacija bi trebala koristiti strukturirane intervjuje, odnosno svim bi kandidatima trebala postavljati ista pitanja istim redoslijedom.

5.5. Obuka i razvoj kadrova

Svako poduzeće zahtijeva zaposlenike koji su dobro obučeni i iskusni u obavljanju poslova. Kako se današnji poslovi i poduzeća nalaze u dinamičnom i složenom okruženju, potrebe za obrazovanjem, obučavanjem i razvojem zaposlenika su sve prisutnije. Pažljiv odabir djelatnika ne jamči i njihovu učinkovitost. Iako postoje djelatnici visokog potencijala, oni ne mogu obaviti svoj posao ako ne znaju što činiti i kako to obaviti. Stoga, zadatak obuke ljudskih potencijala je pobrinuti se da zaposlenici znaju što trebaju činiti i kako to obaviti.

Potrebno je razlikovati ta tri pojma:

Obrazovanje je stjecanje općih i profesionalnih znanja i vještina (u određenoj profesiji, ali ne na određenim konkretnim poslovima ili vezanim z konkretnu organizaciju), označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.⁶⁸

Obuka je usmjerena je na stjecanje znanja i vještina vezanih uz konkretne poslove ili konkretno radno mjesto. Obuka se u pravilu provodi kroz rad i na radno mjesto za razliku od obrazovanja koje se provodi u specijaliziranim obrazovnim institucijama.⁶⁹

Razvoj je stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost u zahtjeve koji tek dolaze. Širi i povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove.⁷⁰

⁶⁸ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 721.

⁶⁹ Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 247.

⁷⁰ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 722.

Obuku je moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća. S aspekta pojedinca, obuka se definira kao svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.⁷¹ S aspekta poduzeća, obuka se definira kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova ili kao organizacijske aktivnosti i programi usmjereni na podizanje i razvoj znanja i vještina zaposlenika.⁷²

Svakodnevne promjene koje se događaju u organizaciji pokreću potrebu za obukom, te su one grupirane na sljedeći način:⁷³

- promjene u proizvodnoj orijentaciji organizacije,
- promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
- promjene u tehničkoj osnovi proizvodnje,
- promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
- promjene u organizaciji i upravljanju te
- promjene u ljudskim resursima.

Osim navedenih promjena u organizaciji, isto tako važne su i promjene koje nastaju u zakonskom okviru (zakonski i drugi propisi) te promjene u fundamentalnim disciplinama.

Obuka obuhvaća već zaposlene u poduzeću i one koji se tek zapošljavaju, te se obukom treba obuhvatiti:⁷⁴

- razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno ,
- davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim karakteristikama te

⁷¹ Bakotić D., Bogdanović V., Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2013.

⁷² Ibidem

⁷³ Bubble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 411.

⁷⁴ Ibidem

- razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.

Obuka ima svoje karakteristike:⁷⁵

- **Krivulja učenja** – u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, pa nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja.
- **Platoi u napredovanju** – normalna su pojava pri obučavanju u složenijim poslovima; posljedica su promjena u motivaciji i prijelaza na nove metode rada.
- **Motivacija u obučavanju** – veoma je važno stvoriti poticajnu klimu koja će poticajno djelovati na pojedince da se više angažiraju u stjecanju novih znanja i vještina.
- **Individualne razlike u obučavanju** – između zaposlenih postoje individualne razlike koje se manifestiraju kao razlike u sposobnostima i motornoj spretnosti osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima i stavovima.
- **Uloga vježbe u obučavanju** – da bi rezultati bili dobri neophodno je vježbati do te mjere da se naučene aktivnosti izvode vješto, precizno, povezano.

Obrazovanjem se poboljšavaju performanse zaposlenika i to s ciljem boljeg izvršavanja dodijeljenih zadataka i aktivnosti. Kao što je već rečeno procesom obrazovanja omogućuje se širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osoba koje se osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama, te se stvaraju pretpostavke za promociju kadrova. Sve mjere obrazovanja kojima se stječu nova znanja, vještine i sposobnosti potrebna za uspješno obavljanje novih, složenijih i izazovnijih poslova, predstavljaju proces razvoja i obrazovanja kadrova. Cilj obrazovanja zaposlenika prvenstveno je njihovo kontinuirano učenje i prilagođavanje promjenama te priprema za nove radne aktivnosti. Zaposlenici koji kontinuirano uče i spremni su na promjene, čine poduzeće konkurentnim i održivim na tržištu.

U nastavku navode se neki od ciljeva obrazovanja:⁷⁶

- snižavanje troškova poslovanja,
- povećanje inovativnosti,
- uvođenje promjena,

⁷⁵ Markulin, K., Diplomski rad, Obuka i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex., str. 18.

⁷⁶ Poljak T., Psihologija rada, FER Zagreb, 2006., str. 26.

- potpuna kvaliteta,
- fleksibilnost,
- decentralizacija, itd.

Metode obrazovanja zaposlenika na radnom mjestu i izvan radnog okruženja se razlikuju. Obrazovanje na radnom mjestu može se odvijati na više načina: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, prenošenje iskustava, dodjeljivanje projektnih zadataka, obuka pomoću raznih elektroničkih sredstava za učenje, itd. S druge strane, za obrazovanje zaposlenika izvan radnog okruženja koriste se specijalizirani stručni seminari, studije slučajeva, simulacije, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim radnim uvjetima, itd.

U današnje vrijeme kada tehnologija napreduje iz dana u dan, za organizaciju je izuzetno važno da prati te promjene odnosno da je „u korak s vremenom.“ Za uspješnost organizacije i njen daljnji razvoj bitno je kontinuirano ulagati u obuku i obrazovanje svojih zaposlenika.

5.6. Motivacija

Ostvarivanje pojedinih ciljeva nije moguće bez određene motivacije. Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i „iznutra“ djeluje na naše ponašanje.⁷⁷

Prema Maslowu motivacija je traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno traženje zadovoljenja potreba.⁷⁸

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.⁷⁹

Ljudski potencijali trebaju biti potaknuti i nagrađivani te motivirani da bi bili bolji. Motivacija je ono što velikim djelom utječe na ljudske potencijale i što ih potiče da u svom radu budu bolji i

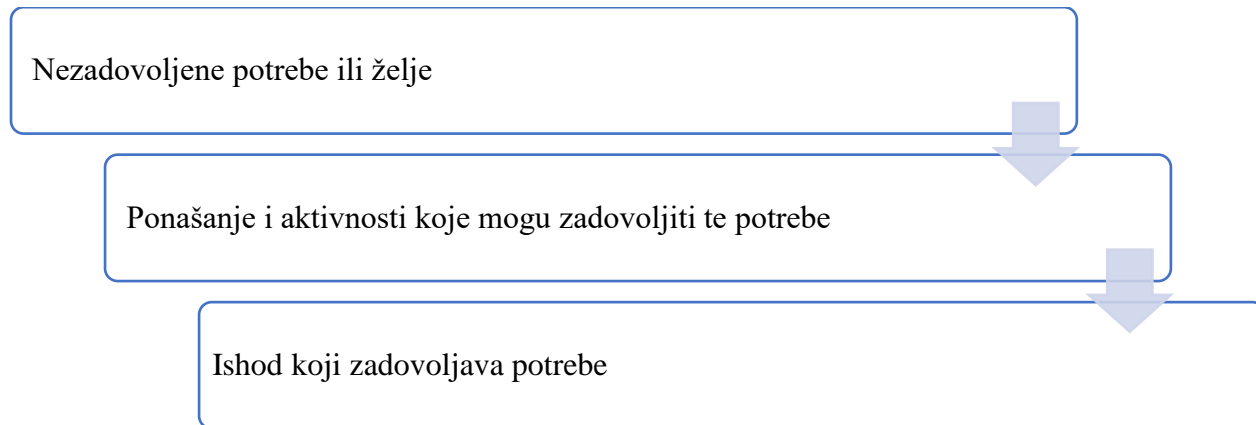
⁷⁷ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, (21.03.2021)

⁷⁸ Maslow A.H., Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, 1982., str. 88.

⁷⁹ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 557.

uspješniji. Motivacija uvelike svojim djelovanjem utječe na zaposlenike, a to kasnije utječe na poduzeće, na kvalitetu poslovanja i na konkurentnost.

Prikaz 8: Proces motiviranog ponašanja



Izvor: vlastita obrada autora prema Rupčić N., *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 290.

Motivacijsko ponašanje predloženo je kružnim crtežem: u početku postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekoga cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako ga uspijemo ostvariti (prije ili poslije), razvije se potreba za novim, višim ciljem, i „motivacijski ciklus“ se ponavlja. Međutim, na putu do cilja nailazimo na različite zapreke: fizičke (neprohodan put i sl.), društvene (zakonske, vjerske i druge zabrane) i osobne (nedovoljna tjelesna ili psihička sposobnost, borba motiva).

Nadalje, ishod iz procesa motiviranog ponašanja može biti ekstrinzične i intrinzične prirode.⁸⁰ Ako osoba dobije neku materijalnu nagradu koja joj omogućuje zadovoljenje potreba, tada je ishod vanjski ili ekstrinzični. No, obavljanjem određenih aktivnosti ili prihvaćanjem određenoga načina ponašanja osoba može steći osjećaj zadovoljstva zbog nekog postignuća, pripadanja, poštovanja itd., što znači da je ishod unutarnje ili intrinzične prirode.

Također, bitno je navesti i faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika, a neki se navode u nastavku:⁸¹

⁸⁰ Rupčić N., *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018., str. 290.

⁸¹ Bubble M., *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 494.

- **Individualne karakteristike** → one se odnose na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Te su karakteristike različite od osobe do osobe, što utječe i na njihovu radnu motivaciju. Menadžment treba biti svjestan tih razlika kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva.
- **Karakteristike posla** → obuhvaćaju atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment mora voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- **Organizacijske karakteristike** → predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ti instrumenti trebaju biti koncipirani tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Očekivanjima zaposlenika treba upravljati, odnosno treba znati upravljati. Nijedan oblik nagrađivanja pojedinih zaposlenika neće biti djelotvoran kako bi potaknuli njihovu motivaciju ukoliko sami zaposlenici ne budu vjerovali da je to vrijedno njihova truda i da oni to mogu postići. Strategije nagrađivanja jedna su od najosjetljivijih točaka u odnosu između poduzetnika i njegovih zaposlenika. To su strategije koje stimuliraju i potiču nečiju radnu uspješnost. Da bi čovjek zadovoljio svoje minimalne uvjete života i zadovoljio osnovne potrebe treba imati određena materijalna sredstva, odnosno novac. Osim materijalnog čovjeku je potrebno i sve ostalo što ga ispunjava i zadovoljava njegove unutarnje potrebe. Tako se razlikuje strategija materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika.

5.6.1. Materijalne nagrade

Materijalna motivacija jedan je od osnovnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Materijalna, odnosno financijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motiviranja, usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. One obuhvaćaju osnovnu plaću, varijabilni dio plaće koji je vezan za ostvarivanje individualnog ili timskog radnog učinka, grupne poticaje kojih se povećava privrženost zaposlenih poduzeću i beneficije. Materijalne nagrade su nagrade koje zaposlenici

prvo žele a čija je vrijednost određena poboljšanjem materijalnog položaja zaposlenika. Razlikujemo izravne i neizravne materijalne nagrade.⁸²

Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
Plaća	Stipendije i školarine
Bonusi i poticaji	Studijska putovanja
Naknade za inovacije	Specijalizacije
Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Plaćene odsutnosti i slobodni dani
Ostali poticaji	Automobil kompanije
	Menadžerske beneficije

Izvor: vlastita obrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 614.

Iz tablice se može isčitati kako izravne materijalne nagrade zaposlenik dobiva u novcu. Tu spada sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, odnosno bonusa povezanih s individualnim i/ili grupnim radom. U neizravne materijalne nagrade spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u organizaciji, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode. Za organizaciju su i neizravne materijalne nagrade veliki trošak na koji otpada sve veći dio ukupnih troškova radne snage.

5.6.2. Nematerijalne nagrade

Nagrade nematerijalnog karaktera koje poslodavac može pružiti svojim zaposlenicima vrlo su kompleksne jer ih se može primijeniti na neograničeno mnogo načina. Nematerijalni poticaji odnosno nefinancijske nagrade odnose se na proširenje ovlasti, priznanja te mogućnost za razvojem i usavršavanjem.⁸³ Svi ovi poticaji su nagrada za dobru ocjenu obavljenog posla. Jedan

⁸² Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 613.

⁸³ Kadrovi, <https://kadrovi.hr/clanak.php?clanak=45>, (21.03.2021)

od primjera nematerijalne nagrade je interna ili eksterna obuka. Naime, ukoliko se članovima poslovnog tima omoguće nove informacije i znanja vezana uz proizvode i usluge tvrtke, oni mogu još kvalitetnije obavljati svoje radne zadatke. Na taj način postaju samouvjereniji u poslu te postižu još bolje rezultate.

Vrste nematerijalnih nagrada jesu:⁸⁴

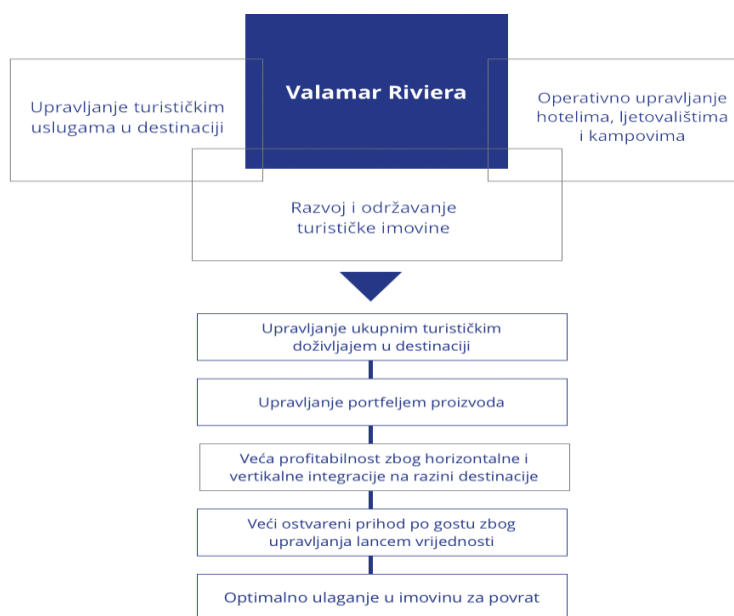
- priznanje upućeno djelatniku,
- darovni kupon,
- posebna događanja,
- zdravstveno osiguranje,
- mirovinsko osiguranje,
- participacija u odlučivanju,
- prehrana,
- životno osiguranje,
- plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe,
- plaćeni godišnji odmor,
- slobodni dani,
- fleksibilno radno vrijeme,
- poticaji u obliku robe,
- grupno putovanje,
- team building i sl.

⁸⁴ Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015., str. 466.

6. VALAMAR RIVIERA D.D.

Valamar Riviera, vodeća je hrvatska turistička kompanija koja upravlja hotelima, ljetovalištima i kamping ljetovalištima u poznatim turističkim destinacijama – u Istri, na otocima Krku, Rabu i Hvaru, u Makarskoj i Dubrovniku te u Obertauernu u Austriji. U 36 hotela i ljetovališta i 15 kamping ljetovališta s kapacitetom od preko 21 tisuće smještajnih jedinica Valamar može dnevno smjestiti oko 58.000 gostiju s ciljem pružanja nezaboravnog odmora i autentičnog doživljaja za svakog pojedinog gosta.⁸⁵ Strategija kompanije počiva na načelima ulaganja u turističku ponudu visoke dodane vrijednosti, razvoja talenata, inovativnih usluga i razvoja destinacija kao glavnih pokretača rasta i održavatelja kontinuiteta poslovanja. Djelatnim promoviranjem i provođenjem navedenih interesa, Valamar je zaslužio status odgovornog i poželjnog poslodavca i jednog od najvećih investitora u turizam u Hrvatskoj i regiji s preko 6 milijardi kuna ulaganja u proteklih 17 godina⁸⁶

Slika 1: Poslovni model Valamar Riviere d.d.



Izvor: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/poslovni-model/>, (29.03.2021)

⁸⁵ Godišnje izvješće Valamar Riviere za 2020. godinu, <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=6>, (29.03.2021)

⁸⁶ Ibidem

6.1. Povijest Valamar Riviere d.d.

Valamar Riviera d.d. korijene vuče još od prvih početaka turizma u gradu Poreču, točnije od 1895. godine kada je otvoreno prvo javno kupalište na otoku sv. Nikola, Bagno Parentino. Nakon kupališta, 1910. godine otvoren je i hotel Riviera po kojem je i tvrtka dobila ime. Sam početak kompanije započeo je 1953. godine kada je osnovana Rivijera Poreč, prethodnica današnje Valamar Riviere, sa ciljem da upravlja hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola. To je bio jedan od početaka organiziranog turizma u Hrvatskoj. Zatim je od 1965. do 1990. godine uslijedio dinamičan rast turističkih aktivnosti te intenzivna izgradnja objekata. Izgrađeni su hoteli Luna, Neptun, Kristal, Rubin, Diamant, Zagreb, Pical i Fortuna na otoku Sv. Nikola te kampovi Lanterna i Solaris. Nadalje, od 1990. do 2000. godine dolazi do privatizacije i osnivanja Dom fonda, najvećeg privatizacijsko-investicijskog fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj. Od 2000. godine glavni cilj Valamar Riviere je ulaganje u unapređenje kvalitete objekata i usluga te se uvode prve marke za hotele i kampove, Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Od 2010. godine Zlatni otok d.d., Rabac d.d. te Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji Riviera Adria d.d. koja potom integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d. Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. te je u prosincu 2014. uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze. Period od 2015. do danas predstavlja fazu najvećeg rasta i akvizicija u Valamar Rivieri. Najveći rast su donijela ulaganja u Premium usluge i objekte 4*/5* te preuzimanje i pripajanje Hotela Baška d.d. i Imperial d.d.⁸⁷

Slika 2: Hotel Riviera Poreč (današnji Palazzo)



Izvor: <https://www.parentium.com/clanci/data/39/2/39267/2.jpg>, (29.03.2021)

⁸⁷ <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (29.03.2021)

6.2. Korporativna i organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.

Budući da je Valamar Riviera dioničko društvo obvezuje se na rad u skladu s najvišim načelima dobrog korporativnog upravljanja i regulatorne usklađenosti. Ključna upravljačka tijela poduzeća Valamar Riviera d.d. su glavna skupština dioničara, nadzorni odbor s pripadajućim pododborima i Uprava predvođena predsjednikom Uprave Valamar Rivijere. Konkretna upravljačka ovlast i odgovornosti tih upravljačkih tijela regulirane su mjerodavnim hrvatskim zakonodavstvom, statutom tvrtke i ostalim kodeksima korporativnog upravljanja, pravilnicima ili propisanim procedurama.

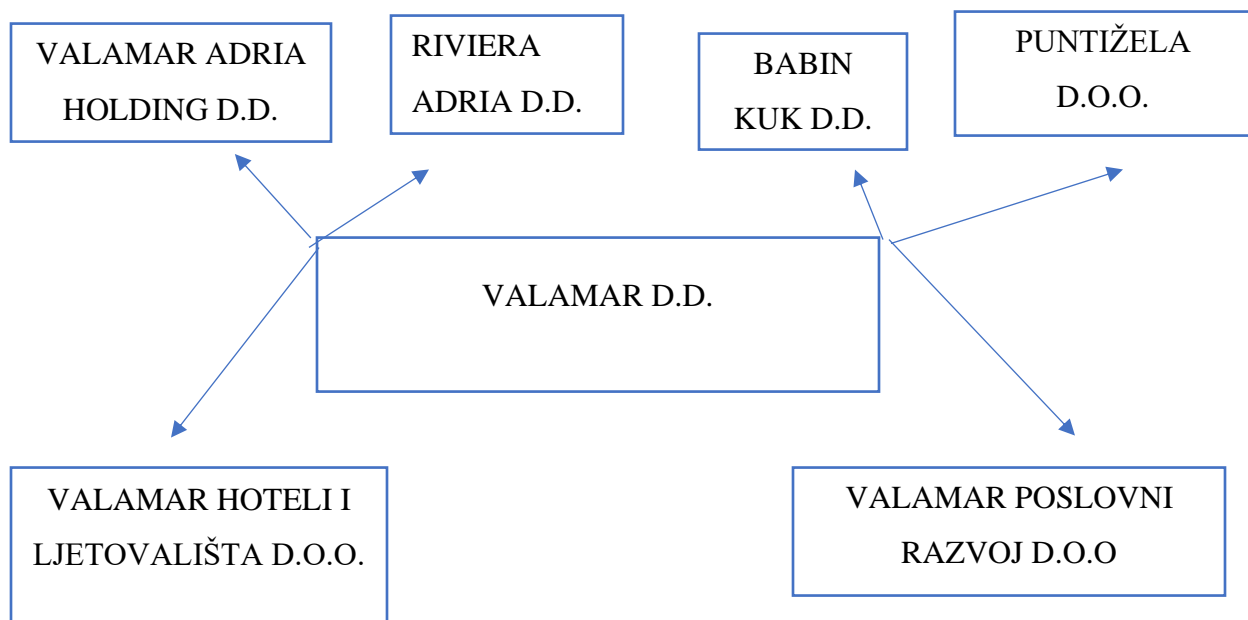
Nadzorni odbor sastoji se od 7 članova, od kojih su 2 neovisna, a jedan je predstavnik zaposlenika te se sastaje barem četiri puta godišnje. Nadzorni odbor aktivno sudjeluje u ključnim upravljačkim odlukama preko odgovarajućih pododbora koji se sastaju češće radi upravljanja ključnim strateškim inicijativama i pružanja podrške Nadzornom odboru pri procesu donošenja odluka.

Nadalje, Uprava se sastoji od dva člana: predsjednika uprave; Željko Kukurin i člana uprave; Marko Čižmek.⁸⁸ Predsjednik uprave, u ovom slučaju Željko Kukurin, u prvom je redu odgovoran za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Također, gospodin Kukurin pojedinačno vodi i područja hotelske operacije, marketinga i prodaje, ljudskih resursa, upravlja destinacijama, nabave, razvoj investicijama i nekretnina, vanjskih odnosa i odnosa s javnošću, upravlja kvalitetom, interne revizije i upravljanje projektima, kontroling, pravne i opće poslove. Član uprave Marko Čižmek u prvom redu je odgovoran za financije, računovodstvo, riznicu, IT i odnose s institucionalnim investitorima. Strateške korporativne poslovne funkcije organizirane su u četiri divizije: prodaja i marketing, operativno poslovanje, razvoj imovine i održavanje tehničke usluge, razvoj poslovanja i korporativni poslovi. Potpredsjednici divizija odgovorni su za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima. Njihova zadaća je međudjelno funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedba korporativne strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku uprave.

⁸⁸ Godišnje izvješće Valamar Riviere za 2020. godinu, <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=6>, (29.03.2021)

Valamar d. d. kakav je danas poznat, postupno je rastao i razvijao se više od 60 godina. Kao što je već rečeno Valamar Riviera d. d. nastao je spajanjem uglednih hrvatskih organizacija Zlatni otok d.d., Rabac d.d., Babin kuk d.d., Valamar Adria holding i Valamar grupa d.d.

Prikaz 9: Sastavnice Valamar Riviere d.d.

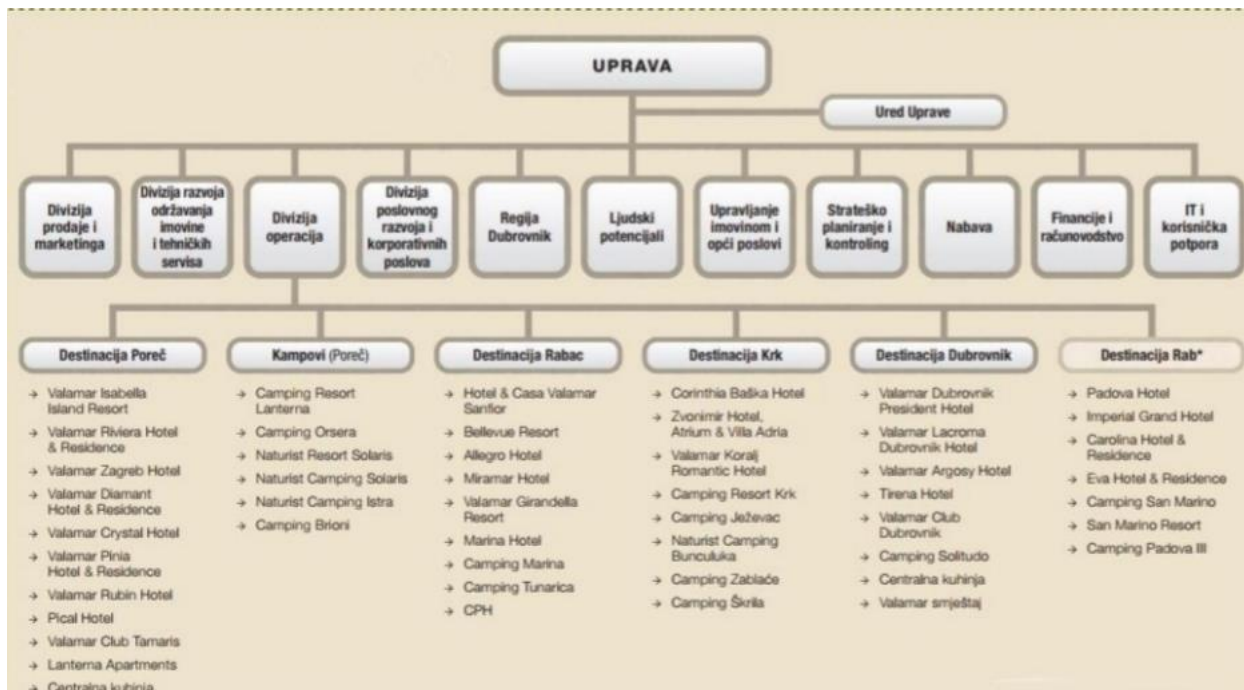


Izvor: samostalna obrada autora prema Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera, 2015., <https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf>, (29.03.2021)

Ujedinjenje Valamar d.d. sa već spomenutim organizacijama Valamar Adria Holding d.d., Riviera Adria d.d., Babin Kuk d.d. te Puntizela d.o.o. bio je odličan poslovni potez za Valamar zbog niza prednosti koje su uslijedile kao što su liderstvo na hrvatskom turističkom tržištu, povećanje organizacije poslovanja uz visoku optimizaciju, velika investicijska ulaganja te iskorak na međunarodno tržište. Važno je spomenuti kako je tijekom pripajanja politika bila zadržati sva postojeća radna mjesta kako bi ista unaprijedili. Provođenjem politike unapređenja na odjelu ljudskih resursa, svaki od zaposlenika je detaljno upoznat sa svojim radnim mjestom i novonastalim promjenama te su iznesene primjedbe i nedostaci na radna mjesta u vidu unapređenja istih.

Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d. funkcionalna je i transparentna što omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima.

Slika 3: Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.



Izvor: Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2017., <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, (31.03.2021)

Kao što se vidi na Slici 3., Valamar Riviera koristi divizijsku teritorijalnu organizacijsku strukturu. Zadaci Valamar Riviere grupirani su prema geografskom području. Valamar Riviera svoje hotele i kampove posjeduje u Poreču, Rapcu, na otoku Krku i Rabu, Dubrovniku te ovo ljeto otvara na novoj lokaciji: otoku Hvaru i u Makarskoj.

6.3. Struktura zaposlenika u Valamar Rivieri d.d.

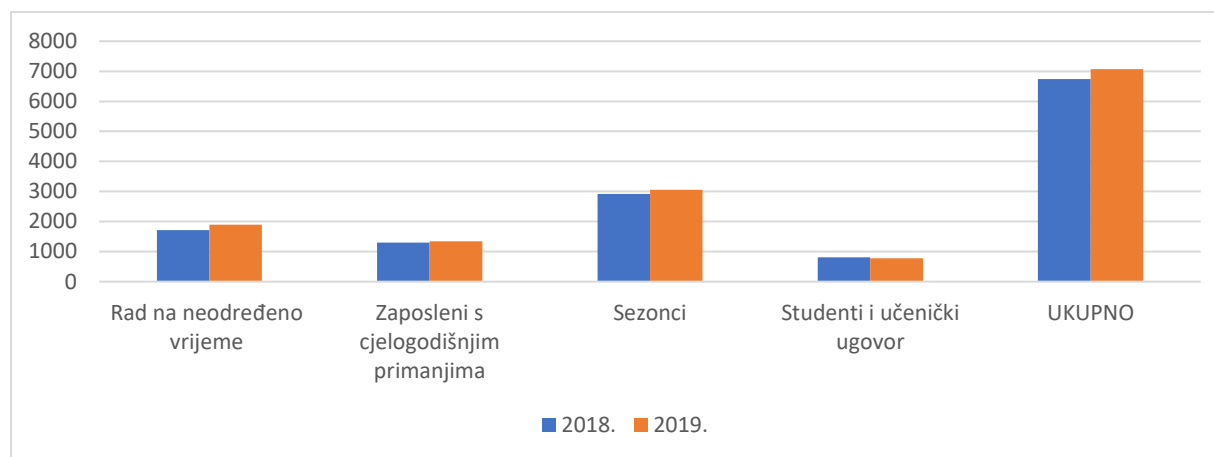
Valamar Riviera slovi kao najbolji poslodavac u turizmu, a to dokazuje činjenica da je sedmi najpoželjniji poslodavac među hrvatskim kompanijama.⁸⁹ Tome u prilog ide i da je organizaciji jedan od primarnih ciljeva poslovanja ulaganje u zaposlenike. aganje u zaposlenike jedan je od

⁸⁹ Valamar Riviera d.d., <https://vivblog.valamar-riviera.com/top-poslodavac-najbolji-smo-poslodavac-u-turizmu-i-sedmi-najpozeljniji-medu-hrvatskim-kompanijama/>, (12.04.2021)

primarnih ciljeva poslovanja Valamara. U kontekstu sezonalnosti kao jedne od važnih karakteristika odmorišnog turizma i turističkog sektora, Valamar sustavno različitim inicijativama i programima radi na produljenju sezone u destinacijama u kojima posluje te osiguranju cjelogodišnjih primanja što većem broju radnika kroz zapošljavanje neodređeno i uključenjem u mjeru stalnog sezonca.

Nadalje, u 2019. godini ukupan broj zaposlenika u Valamaru iznosio je 5.770 (ovaj broj ne uključuje zaposlenike Imperiala Rab i Hotela Makarske).⁹⁰ Treba napomenuti kako je na vrhuncu sezone u svojim destinacijama Valamar zapošljavao 7.068 osoba što je porast za 400 osoba u odnosu na prethodnu godinu.⁹¹

Prikaz 10: Struktura zaposlenika u odnosu na vrstu ugovora



Izvor: samostalna obrada autora prema Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, (12.04.2021)

Na prethodnom grafikonu prikazan je broj zaposlenih prema vrsti ugovora o radu na dan 31. kolovoza 2018. u odnosu na 2019. godinu. S obzirom na smanjenje radne snage u Republici Hrvatskoj, Valamar ulaže veliki trud u zapošljavanje i privlačenje radne snage u poduzeće

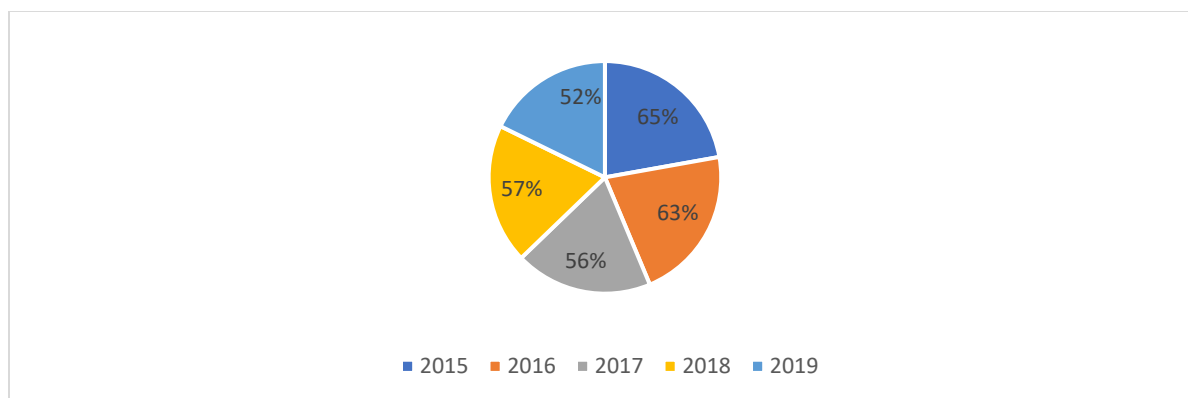
⁹⁰ Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, (12.04.2021)

⁹¹ Ibidem

suradjujući na lokalnoj razini s 16 obrazovnim institucijama i provodeći poticajne i edukativne programe prema potrebitoj strukturi potrebnog radnog kadra.

Nadalje, u ukupnom broju zaposlenih u Valamaru, velik udio imaju sezonski radnici čiji broj iz sezone u sezonu raste. Velik broj sezonskih radnika se vraća na svoje pozicije koje su obavljali tijekom prošle sezone te ih se može okarakterizirati kao lojalne. Lojalnost je jedan od strateških ciljeva poduzeća koji se provodi sa ciljem povećanja cjelokupnog zadovoljstva sezonskih radnika, povećanja udjela lokalnih zaposlenika te povećanja povrata sezonskih zaposlenika iz sezone u sezonu. 2018. godine postotak povrata sezonskih radnika iznosio je 57%, a godinu dana kasnije 52%.⁹²

Prikaz 11: Postotak povrata sezonskih radnika 2015.-2019.

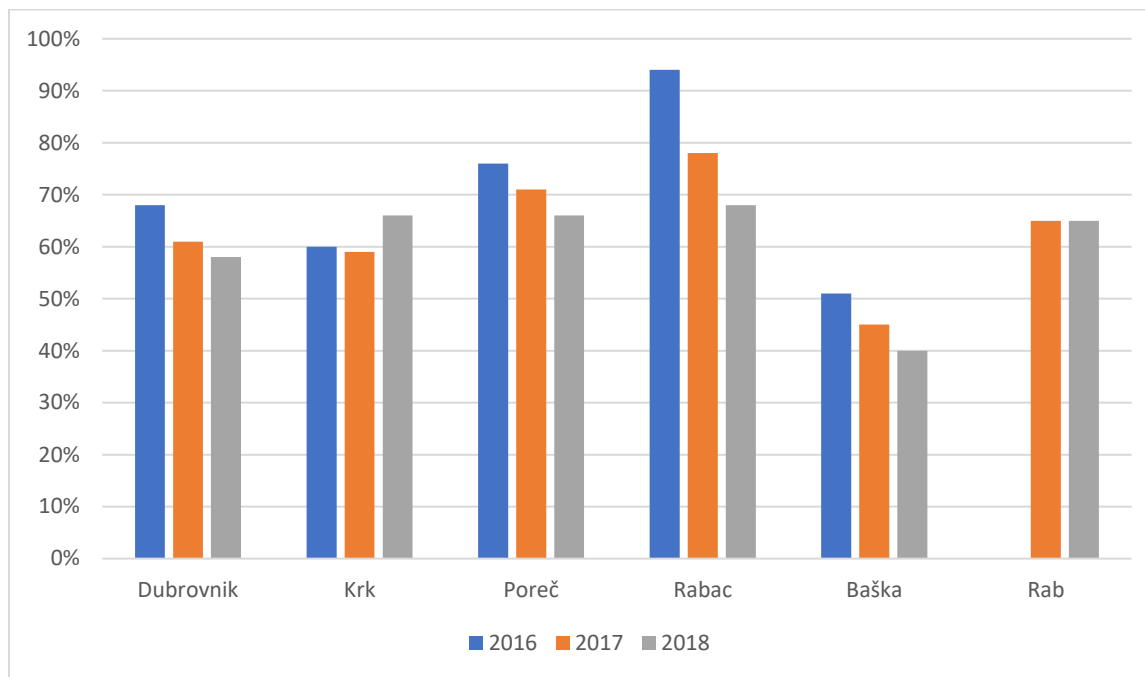


Izvor: samostalna obrada autora prema Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjesc-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, (12.04.2021)

Sezonski posao prvi je korak za stalni cjelogodišnji posao u Valamaru. Zbog rasta broja zaposlenih, udio povratnika sezonaca se smanjio sa 63 % u 2016. na 52 % u 2019. godini. Međutim sam broj povratnika u apsolutnom iznosu raste te je u 2019. godini zabilježeno 9 % više povratnika u odnosu na prethodnu godinu.

⁹²Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjesc-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, (12.04.2021)

Prikaz 12: Udio domicilnih zaposlenika po regijama 2016.-2018.



Izvor: samostalna obrada autora prema Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, (12.04.2021)

Prikaz 12 pokazuje udio domicilnih zaposlenika u Valamar Rivieri d.d. po regijama u razdoblju od 2016. do 2018. godine. U 2016. godini najviše domicilnih zaposlenika bio je u Rapcu, najmanji udio bio je u Baškoj na otoku Krku. Važno je napomenuti kako podaci za lokaciju Rab za 2016. godinu nisu prikazani. U 2018. godini najveći udio domicilnih zaposlenika bio je u Rapcu, a s druge strane najmanji udio domicilnih zaposlenika bio je u Baškoj u iznosu od 40%.

7. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U VALAMAR RIVIERI D.D.

Valamar Riviera najveći je poslodavac u hrvatskom turizmu s gotovo 7000 zaposlenika, a zauzela je visoko 6. mjesto na ljestvici top poslodavaca u Hrvatskoj i jedina je turistička kompanija koja se nalazi u prestižnom društvu top 20 poslodavaca u Hrvatskoj po izboru gotovo 20.000 ispitanika istraživanja portala MojPosao koje se provodilo u 2018. i 2019. godini. Presudni faktori prilikom izbora bili su, između ostalih, harmonični odnosi na radnom mjestu, sigurnost radnog mjesta i socijalna odgovornost poslodavca, kao i vodstvo u sektoru, visina plaće i ostali benefiti koje poslodavac nudi.

Ostvarenje strateških ciljeva i pružanje izvrsne usluge moguće je jedino uz samouvjereni i vrijedni zaposlenici. Ključne strateške aktivnosti ljudskih resursa usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata. Navedeno je temelj poticajne korporativne kulture koju Valamar kao organizacija kontinuirano razvija stavljajući zaposlenike na prvo mjesto. Fokus upravljanja ljudskim potencijalima izravno se naslanja na strateške ciljeve Valamar d. d., definirane do 2020. godine. Na prvom mjestu tu su fokus na gosta, zaposlenike i organizaciju, u kojem se poduzeće želi razvijati, ovladati i nagrađivati zaposlenike koji su srce organizacije, s gostom na prvom mjestu, te sa zaposlenicima stvarati dugoročne odnose zasnovane na povjerenju.⁹³

Ljudski potencijali su od iznimne važnosti za uspjeh svake organizacije pa tako i za Valamar Rivieru d.d. Stoga će fokus u ovom poglavlju biti na planiranju ljudskih potencijala, pribavljanju i selekciji, motiviranju i nagrađivanju te obrazovanju i razvoju zaposlenika u Valamar Rivieri d.d.

⁹³Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>,

(12.04.2021)

7.1. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala se može definirati kao proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline na poduzeće i zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima koje će ti budući uvjeti diktirati. Dakle, radi se o specifičnom procesu prevođenja strategijskih i poslovnih ciljeva organizacije u specifične ciljeve ljudskih potencijala u budućnosti.⁹⁴

Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u Valamar Girandella Resortu započinje planiranjem kadrova na temelju analiza iz prethodnih godina. Planiranje zapošljavanja predstavlja proces odlučivanja koja će se radna mjesta unutar poduzeća popuniti i kako. Ono obuhvaća sva buduća radna mjesta, od sobarice i vratara pa do mjesta na višim pozicijama⁹⁵.

Plan zapošljavanja temelji se na strateškom planu poduzeća. Planovi se usmjeravaju na nove djelatnosti ili smanjivanje troškova te utječu na vrste radnih mjesta koje će se morati popuniti. Prilikom planiranja ljudskih potencijala potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja: koliko je ljudi potrebno za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva, kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti se zahtijevaju, na koji način osigurati potrebne ljude te kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja. Na temelju odgovorenih pitanja utvrđuju se posebne vještine i sposobnosti te broj ljudi za ostvarivanje poslovnih ciljeva nakon čega kreće proces pribavljanja. Dakle, proces pribavljanja definira se kao proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Nakon uočavanja upražnjenih radnih mjesta i potrebom za određenim brojem ljudskog kadra, menadžeri svakog odjela pojedinog hotela u Valamar Rivieri sastavljaju izvještaj nakon čega ga šalju voditelju odjela ljudskih resursa.

Dolaskom izvještaja do voditelja ljudskih potencijala, započinje proces privlačenja i pribavljanja kandidata. Nakon primitika izvještaja voditelj ljudskih potencijala, prvo zove sve stalne sezonce, zatim sezonce koji su i prethodnih godina već radili u Valamar Rivieri te zatim razmatra prijave na „Dobar posao u Valamaru.“

⁹⁴ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 182.

⁹⁵

Isto tako, bitno je napomenuti kako može doći i do nekih problema prilikom planiranja ljudskih potencijala. Najveći problem kod planiranja radne snage, upravo je sama sezonalnost hrvatskog turizma. Najčešće turistička sezona u Republici Hrvatskoj počinje za vrijeme Uskrsa koji može biti u rasponu od 21. ožujka i 25. travnja pa se zna dogoditi da zaposle premalo ili previše radne snage, a nijedno ni drugo nije poželjno. Još jedan problem do kojeg dolazi je sezonalna fluktuacija radne snage, odnosno početkom sezone broj radnika se povećavao a krajem sezone broj djelatnika se smanjivao.

S obzirom da je potrebno osigurati visoku kvalitetu turističkih usluga, javlja se i problem da sezonski radnici dolaze iz redova nezaposlenih, te imaju manjak radnog iskustva na poslovima za koja se uzimaju u radni odnos, te nemaju ni dovoljno sklonosti za rad u turizmu što može u značajnoj mjeri smanjiti zadovoljstvo gostiju pruženom uslugom. Još jedno obilježje sezonalnosti je privremenost takvog radnog mjesta, odnosno rad po ugovoru na određeno vrijeme. S jedne strane, to je pozitivno, jer zaposli ljude bar na neko vrijeme, no ovi rijetko dobivaju priliku biti primljeni za rad na neodređeno, te se nakon sezone opet vraćaju u redove nezaposlenih. Iako je povratak sezonskih radnika unazad 3 godine bio i do 80%, ulaskom Hrvatske u EU je donio taj problem da je taj postotak počeo padati i sve više ljudi iz Hrvatske ide raditi u zemlje iz EU jer ne žele da iz godine u godinu rade kao sezonci.⁹⁶ Manje je dakle potencijalnih sezonaca, još manje onih koji stvarno znaju posao i ljudi počinju postavljati uvjete. Kada su u pitanju poslovi koji nisu sezonski (slobodna radna mjesta i/ili novonastala) grupacija se najvećim dijelom oslanja na unapređenje već postojećih zaposlenika (unutar grupacije).

⁹⁶ Relja R., Utjecaj turizma na zapošljivost i socijeekonomski položaj mladih u Splitu, izvorni znanstveni rad, UDK 338.48:331.5-053.6

7.2. Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala

Pribavljanje kvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. Prema Bahtijarević-Šiber pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine, i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.⁹⁷

Najveći izazov kod procesa selekcije jest spoznati kako privući i zadržati dobro osposobljene djelatnike. Kada je u pitanju pribavljanje i selekcija potencijalnih kandidata za pojedino radno mjesto u Valamar Rivieri mogu se uočiti razlike u načinu regrutiranja i selekcije zaposlenih.⁹⁸ Najučestaliji oblik pribavljanja djelatnika je putem molbi koje pristižu tijekom cijele godine, ali isto tako hoteli Valamar Riviere sudjeluju na Sajmu poslova, a kandidate pribavlja i putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Također, Valamar učenicima turističko ugostiteljskih zanimanja kuhar, konobar, slastičar i turističko-hotelijerski komercijalist u cijeloj Hrvatskoj donosi atraktivan program stipendiranja u vrijednosti od 1.200 kuna mjesečno tijekom jedne školske godine, u trajanju od 10 mjeseci.⁹⁹ Stipendiranje učenika Valamar Riviera osigurava kroz partnersku suradnju s Ministarstvom turizma. Obveza svih stipendista jest da tijekom stipendiranja redovito pohađaju nastavu, upišu godinu i uredno maturiraju. U jednoj od atraktivnih destinacija Valamara; u Poreču, Rapcu, Krku ili Dubrovniku, učenici imaju priliku odraditi kvalitetnu praksu, a po završetku školovanja stječu i pravo na zapošljavanje u Valamaru. Valamar svojim stipendistima iz kontinentalne Hrvatske osigurava smještaj i prehranu na teret poslodavca.

Prednost rada u Valamaru je redovno uključivanje u stručna osposobljavanja i programe nagrađivanja te dugoročno povezivanje s poslodavcem kroz status stalnog sezonskog radnika s cjelogodišnjim primanjima i redovnim stažem. Valamar Riviera svojim zaposlenicima pruža mogućnost razvoja karijere putem niza vrhunskih edukacijskih programa; od internog programa razvoja mladih potencijala u F&B zanimanjima do Valamar akademije koja Valamarove kadrove priprema za specijalističke i voditeljske pozicije o kojima će se pisati u nastavku rada.

⁹⁷ Bahtijarević- Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str.289.

⁹⁸ Ovo se konkretno odnosi na Valamar Girandella Resort.

⁹⁹ Stipendije, <https://www.dobarposaoovalamaru.com/ucenici-i-studenti/ucenici/>, (05.05.2021)

Izuzetno je bitno prilikom samog pribavljanja i privlačenja kandidata obaviti prvi kontakt sa potencijalnim kandidatima tako da se eliminiraju svi nepotrebni troškovi, utrošci vremena i aktivnosti u vezi kandidata koji ne odgovaraju okvirima poželjnih karakteristika Valamar tima, odnosno kulturi koja potiče i podupire stalne promjene i inovacije, te radni dan ispunjen novim situacijama, izazovima i interakcijom sa velikim brojem ljudi. Uobičajeni kanali regrutiranja uključuju direktni pristup potencijalnim kandidatima i oglašavanje (na vlastitoj stranici, na internetskoj stranici MojPosao.net, Posao.hr, Dobar posao u Valamaru) i obično se počinju vršiti nekoliko mjeseci unaprijed. Također, vrijedan izvor kandidata je i interna baza kandidata koja je vitalni dio poslovanja ureda za ljudske potencijale. Interna baza kandidata je korisna kao direktan izvor informacija o zanimljivim kandidatima, a također i kao izvor informacija o drugim potencijalno zainteresiranim kandidatima sličnog profila.

Nadalje, selekcija ljudskih potencijala sastoji se od nekoliko faza; telefonsko intervjuiranje, strukturirani intervjui, preporuke te na kraju odabir kandidata. Selekcija je zahtjevan postupak i u ovom procesu ne dopušta se mjesto pogreškama. Selekcija najčešće započinje trijažom životopisa, nakon nje provode se različite vrste testiranja (psihologijsko testiranje, test znanja stranih jezika, test znanja o osnovama hotelijerstva i dr.) te najmanje dva intervjua sa specijalistom za zapošljavanje i s menadžerom koji će biti direktno nadređen kandidati s kojim se obavlja intervju.

U obzir se mora uzeti i činjenica kako su hoteli Valamar Riviere dobitnici raznih nagrada i priznanja te gosti ovog lanca hotela očekuju kvalitetu i uslugu višu od one iznad ostalih hotela koji su dostupni na obali Jadrana. Valamar mora uložiti vrlo visok stupanj angažmana i planiranja kada su u pitanju izbor i usmjeravanje djelatnika jer upravo ljudski potencijali su ti koji su u direktnoj interakciji sa gostima i posjetiteljima hotela, što znači da su ljudski potencijali preslika Valamar Riviere.

7.3. Obuka i razvoj kadrova

Turizam u svojim neprekidnim promjenama traži i od kadrova zaposlenih u turizmu adekvatnu prilagodbu i neprestano usavršavanje u cilju zadovoljavanja sve raznovrsnijih potreba koje nastaju na turističkom tržištu. Danas, stalno obrazovanje postaje jedan od najbitnijih oblika upravljanja i

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

7.3.1. Valamar akademija

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

V-AKADEMIJA je program treninga s ciljem širenja i obogaćivanja korporativnih znanja i stručnog usavršavanja po načelu prijenosa najboljih praksi i znanja s mentora na polaznika.¹⁰⁰ Namjenjena je svim zaposlenicima koji žele ulagati u sebe i steći vrijedna korporativna znanja i ostale vještine te kompetencije potrebne za njihov posao. Akademija traje šest mjeseci, te je dodatno podijeljena u šest smjerova sukladno području rada polaznika. Kandidati se nakon generalnih edukacija i treninga, usmjeravaju na edukacije i treninge iz svog područja posla.

Više od 66 % direktora, voditelja i pomoćnika direktora objekata završilo je program Valamar akademije u trajanju od 12 do 24 mjeseca te su uspješno preuzeli zahtjevnije pozicije i odgovornosti.¹⁰¹ Pohađanje akademije osim na direktore, voditelje i pomoćnike želi se proširiti i

¹⁰⁰ V-akademija, <https://www.dobarposauvalamaru.com/edukacije-i-treinzi/valamar-training/>, (05.05.2021)

¹⁰¹ Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>,

(10.05.2021.)

na ostale djelatnike, uvođenjem novog programa Valamar akademije kroz stručno osposobljavanje u uslugama vezanim za sport. Svaki polaznik ima mentora ili trenera koji obavlja svoju ulogu te prati njegovo napredovanje. Polaznici programa kroz konkretan rad, rješavanje stvarnih radnih problema i situacija uče od najboljih, a sve se to odvija u objektima u kojima Valamar Riviera posluje. Mentor potiče razvoj zaposlenika u organizaciji, proširivanje njihovih vještina, znanja i sposobnosti, cjeloživotno obrazovanje zaposlenika kako bi mogli obavljati odgovornije i kompleksnije radne zadatke. Zaposlenicima koji polaze program akademije povećava se motivacija za daljnji rad, povećava se i učinkovitost u radu, doprinosi zadovoljstvu zaposlenika, a što je izuzetno važno daje ugled turističkom kompleksu kao poželjnog poslodavca za sve veći broj zaposlenika, praktikanata i stipendista.

7.3.2. Usavršavanje zaposlenika

Učinkovit razvoj i pružanje kvalitetnih usluga u turističkoj djelatnosti najizravnije je ovisno o edukativnoj razini i kvalifikacijskoj strukturi kadrova. Sustavni napori u obrazovanju i praktičnoj poduci potrebni su kako bi ljudi zaposleni u turizmu mogli uspješno pratiti trendove koje donosi suvremeni turizam. Posebnost je ove djelatnosti rad s ljudima različitih kultura i društvenih sredina koji neizostavno traže uključivanje kadrova s višom razinom opće kulture i stručnog obrazovanja, te znanjem stranih jezika.¹⁰²

Obrazovani i uspješni kadrovi su najvažniji čimbenik u proizvodnji, poslovanju, upravljanju i pružanju usluga u koju djelatnost pripada turizam. Bitno je naglasiti svaki odjel unutar poduzeća koje pruža turističke usluge, od odjela računovodstva do krajnje usluge. Stoga, Valamar Riviera svojim zaposlenicima nudi različite programe usavršavanja u kraćem ili dužem vremenskom razdoblju. Također, zaposlenici imaju mogućnost pohađati tečajeve stranih jezika, praktičnih radionica, izložba, stručnih konferencija, sudjelovanje na seminarima i sl.¹⁰³

¹⁰² Begović V., Obrazovanje u funkciji prevencije nezaposlenosti uvjetimaviška radnika, Vlada Republike Hrvatske, Ured za socijalno partnerstvo u RH, 2011.

¹⁰³ Ovo se odnosi na sve Valamarove objekte, ali u radu se konkretno odnosi na Valamar Girandella Resort

Programi usavršavanja zaposlenika u Valamaru su sljedeći:¹⁰⁴

- Up! Lifting Service,
- V-Executive,
- V- Professional,
- V-LEAD,
- V-START,
- V-INTERN.

Up! lifting Service projekt uveden je u sve Valamar objekte. Podizanje razine usluga postiže se treninzima za usavršavanje kojeg provode certificirani treneri, a u programe treninga uključena je cijela organizacija od vrha organizacije do zaposlenika koji rade najmanje složene poslove.¹⁰⁵ Njime se motivacijom, komunikacijom i edukacijom zaposlenih prema gostima žele stvoriti izvrsne usluge odnosno kroz gostoljubivost dati gostu od usluge i više nego očekuju. Usavršavaju kulturu dobrog ponašanja što je za djelatnike u turizmu od izuzetne važnosti. Turistička djelatnost koju Valamar obavlja zahtjeva pružanje visokokvalitetne usluge, u proizvodnim djelatnostima finalni proizvod treba zadovoljiti kupca, a u Valamar Rivieri taj proizvod je izravna usluga koju kupac prima. Osim razvoja zaposlenika, povećavanja njegovih vještina usmjereni su i na stvaranje poticajne klime između zaposlenika.

V- Executive je dvogodišnji modularni program edukacija u turizmu namijenjen upoznavanju trendova, stjecanju novih znanja u struci, razumijevanju primjene inovacija i promicanju organizacijske kulture koja je okrenuta znanju i napretku. Program se realizira u suradnji s pet fakulteta u Republici Hrvatskoj; Ekonomskim fakultetom Zagreb, Ekonomskim fakultetom Split,

¹⁰⁴ Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>,

(10.05.2021.)

¹⁰⁵ Ibidem

Fakultetom za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Fakultetom ekonomije i turizma Pula te Sveučilištem u Dubrovniku. Ovaj program sadrži 27 modula podijeljenih u 8 trackova:¹⁰⁶

- Trendovi u turizmu i ugostiteljstvu,
- Strategija, organizacija i okruženje,
- Inovativni razvoj proizvoda i upravljanje prodajom,
- Upravljanje markom i komunikacija,
- Izvrsnost usluge i upravljanje kvalitetom,
- Upravljanje operacijama,
- Financije i pravo,
- Održivost i odgovornost u poslovanju.

V-Professional je program stručnih edukacija namijenjen stjecanju i usavršavanju vještina potrebnih u svakodnevnom radu. Obuhvaća stručne edukacije koje se direktno vezuju uz rad polaznika poput:¹⁰⁷

- stranih jezika,
- sommelierstva,
- Coffee akademije,
- informatičkih vještina,
- edukacija iz područja zakonodavstva.

U sklopu ovog programa Valamar surađuje sa mnogim institucijama u Hrvatskoj poput HUP-a, AZZRI-ja, HUH-a, HUT-a i UPUHH-a, ali i sa svojim mnogobrojnim dobavljačima koji se zajedno s njima trude da svi zaposlenici budu upoznati s proizvodima koje nude. Osim mogućnosti pohađanja jednodnevnih i višednevnih seminara i raznih tečajeva, zaposlenici imaju mogućnost sudjelovati na stručnim konferencijama, sajmovima, izložbama i skupovima.

¹⁰⁶ Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (10.05.2021.)

¹⁰⁷ Ibidem

V-LEAD je interni razvojni program stručnog usavršavanja za buduće voditelje/direktore objekata ili sektora te potencijalne nasljednike vodećih menadžerskih pozicija u operacijama i korporativnim funkcijama. Program ima 20-tak polaznika na godinu i traje godinu dana. Koncipiran je na način da polaznici, uz stručni i strateški program skrojen po mjeri svakog polaznika, prolaze i individualni projekt uz mentorstvo vodećih ljudi u kompaniji koji se prezentira i Upravi. Polaznike nominiraju njihovi nadređeni, a radi se i procjena kandidata. Osim edukacija i mentoringa, polaznici imaju priliku posjetiti i neke od uspješnih hrvatskih poduzeća te tako razmijeniti iskustva s kolegama u branši, ali i izvan nje.

V-START je jednogodišnji program kojim Valamar svojim pripravnicima omogućava uvid u mnogobrojne i konkretne procese unutar kompanije kroz međusektorske rotacije i mentorstvo.

Prednosti pripravničkog programa V-START su:¹⁰⁸

- strukturiran i sveobuhvatan plan i program odvijanja pripravništva,
- mentorska podrška,
- mogućnost stjecanja neposrednog uvida u radne procese Valamar Riviere,
- primjerena primanja,
- redovita povratna informacija o kvaliteti radnog učinka,
- ophođenje ispunjeno povjerenjem i temeljeno na partnerskom odnosu.

V-INTERN je program praksi za učenike i studente koji se provodi u suradnji s raznim visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj i inozemstvu. Nakon ovog programa mnogi bivši učenici i studenti ostaju raditi u Valamar Rivieri na obostrano zadovoljstvo.

¹⁰⁸ Dobar posao u Valamaru, <https://www.dobarposaoovalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-training/>, (10.05.2021)

7.3.3. Stipendiranje i praksa

Valamar razvija dobru suradnju sa školama, fakultetima i ostalim obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu s ciljem pružanja mogućnosti mladim ljudima da se kroz praktičnu nastavu i rad te pripravnički staž upoznaju s poslovanjem Valamara.

Praksa je najbolji način da se pojedinci izdvoje od ostalih i osiguraju si priliku za prvi posao. U Valamaru imaju brojne programe individualne i grupne učeničke prakse. S mladim talentima rade mentori iiskusni treneri koji ih uče sve o dinamičnom i zahtjevnom poslu u turizmu. Valamar Riviera, praksu vidi kao idealnu priliku za ulaganje u kvalitetne i educirane buduće zaposlenike, koji će biti spremni za najbolju uslugu u turizmu kod najboljeg poslodavca u turizmu. Cilj Valamara je da učenici koji im danas stižu na praksu sutra postanu njihovi zaposlenici.

Valamar učenicima turističko-ugostiteljskih zanimanja kuhar, konobar, slastičar i turističko-hotelijerski komercijalist svake godine nudi atraktivan program stipendiranja u vrijednosti od 1.200 kuna mjesečno tijekom školske godine u trajanju od 10 mjeseci sve do završetka školovanja.

Tablica 4: Stipendisti u 2020. godini

	Domicilni	Iz drugih županija	UKUPNO
Maturanti	25	97	122
Ostali razredi	55	66	121
UKUPNO	80	163	243

Izvor: samostalna obrada autora prema Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjesc-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (10.05.2021.)

Stipendiranje učenika Valamar osigurava kroz partnersku suradnju s Ministarstvom turizma, a obveza svih stipendista jest da tijekom stipendiranja redovito pohađaju nastavu, upišu školsku godinu i uredno maturiraju. U jednom od 34 hotela i ljetovališta i 15 kamping ljetovališta učenici imaju priliku steći radno iskustvo, a po završetku školovanja osigurano im je i prvo zaposlenje kod vodećeg poslodavca u turizmu u Hrvatskoj. Osim toga, Valamar svojim stipendistima koji dolaze

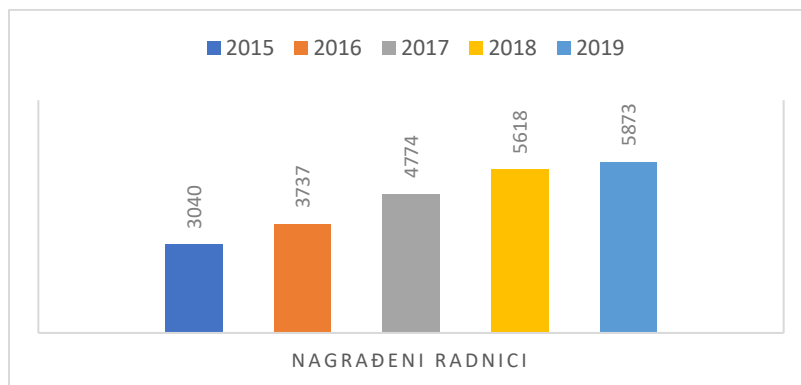
iz drugih destinacija osigurava smještaj i tople obroke. Valamar je najveći pojedinačni stipenditor u Hrvatskoj.

7.4. Motivacija

Interes za motivaciju za rad, dakle faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti, star je nesumnjivo koliko i sam ljudski rad. Motivacija se odnosi na niz povezanih nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina razumijevanja zadataka i ograničenja vezana uz okolinu, konstantni. Motivacija se odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno za sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja.¹⁰⁹

Da Valamar Riviera ima dobro razrađen sustav nagrađivanja dokazuje činjenica da je u 2019. godini nagrađeno 5873¹¹⁰ zaposlenika kroz različite nagrade i stimulacije.

Prikaz 11: Broj nagrađenih radnika 2015.-2019.



Izvor: samostalna obrada autora prema internim podacima poduzeća Valamar Riviera

Nagrade i stimulacije Valamar Riviere su sljedeće:¹¹¹

¹⁰⁹ Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 556.

¹¹⁰ Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, dostupno na <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, (12.05.2021)

¹¹¹ Ibidem

- mjesečni dohodak na plaću- stimulacija,
- mjesečno i godišnje izvješće UP!Nagrađivanje i priznavanje radnika za OPS,
- mjesečno nagrađivanje radnika PC PEC,
- dvomjesečno nagrađivanje Upselling za recepcije u hotelima i kampovima,
- dvomjesečno nagrađivanje recepcionara- program vjernosti hoteli i apartmani, kampovi i PEC,
- mjesečno nagrađivanje radnika Rezervacijskog centra,
- periodično nagrađivanje radnika Divizije prodaje i marketinga i Sektor PIM, UP- Regija Dubrovnik,
- nagrađivanje za istaknute rezultate na natjecanjima različitih razina,
- godišnje nagrađivanje radnika HIP-a za ostvarene nadbudžetne rezultate u outletima,
- godišnje nagrađivanje mentora i trenera Valamar akademije,
- godišnje nagrađivanje radnika korporativnih službi (najbolji radnik),
- Moja ideja za Valamar- periodično i godišnje nagrađivanje,
- godišnje korporativno nagrađivanje- Najbolji poslovni rezultat- hotel i kamp, Najbolji radnici,
- godišnje korporativno nagrađivanje- Najbolji tim (Rekorderi, Najbolja inovacija),
- godišnje korporativno nagrađivanje- Najbolja UP!Lifting praksa,
- nagrada za sudjelovanje u eventima,
- nagrađivanje radnika recepcija za DCC,
- nagrađivanje radnika za cross selling,
- 5 % za objekte s 5 zvjezdica,
- Valamar jamstvo,
- nagrađivanje zaposlenika sektora financija i računovodstva,
- bonusi i nagrade za vjernost- management.

Valamar Riviera je, u 2020. godini unatoč krizi izazvanoj epidemijom SARS Covid 19 zadržala program „Valamar jamstvo“ koje zaposlenicima garantira minimalna neto primanja od 5.000 kn za odrađeni puni mjesečni fond sati. Dok, s druge strane preostali 21 program nagrađivanja privremeno je obustavljen do normalizacije poslovanja.

8. PERSPEKTIVE DALJNJEG RAZVOJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U VALAMAR RIVIERI D.D.

Planiranje ljudskih potencijala je stalni proces razvoja strategija koje će omogućiti usklađivanje broja zaposlenih i profila zaposlenih sa potrebama organizacije. Taj proces pomaže organizaciji da zaposli resurse koji će dostići njene ciljeve putem izvršenja precizno definiranih zadataka, koristeći potrebna znanja i vještine. Istovremeno, poduzeće treba biti svjesno kretanja u okruženju na čije promjene treba odgovoriti brzo i efikasno. Proces uključuje analizu postojećih ljudskih potencijala, kao i predviđanje potreba za novim resursima, uz sposobnost da poduzme aktivnosti kako bi zaposlila ljudske potencijale koji odgovaraju definiranim zahtjevima. Osnovni tradicionalni cilj svake organizacije je zaposliti pravu osobu na pravo radno mjesto u pravo vrijeme. Pravilnim planiranjem, definiranjem i analizom radnog mjesta izbjegavaju se nedoumice u pogledu odgovornosti pojedinaca za zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće ostvarivanje zadanih ciljeva. Pri tome se ocjena uspješnosti pojedinca ne odnosi samo na njegovu poziciju, nego i na kvalitetu rada njegovih podređenih ili nadređenih, obzirom da su sve aktivnosti i zadaci povezani putem položaja u organizacijskoj strukturi. Naime, pravilnim korištenjem metoda planiranja ljudskih resursa ne bi smjelo dolaziti do situacije da se rade krive procjene planiranja potreba za radnom snagom kao što se zna dogoditi zbog „varijabilnog“ Uskrsa.

Već je rečeno kako organizacije moraju osigurati kvalitetan proces regrutiranja da bi se osigurali najbolji kandidati za pojedino radno mjesto. Kod Valamar Riviere, eksterno regrutiranje se vrši prekasno. Nadalje, većina radne snage su sezonski zaposlenici koji ne žive u turističkim mjestima te postoji problem kod njihovog prilagođavanja na novu radnu i životnu sredinu. Također, Valamar bi trebao za potpuno novu radnu snagu koja nije nikada imala iskustva s radom u turizmu i hotelijerstvu organizirati plaćeni probni radni rok koji bi se provodio tijekom zimskih mjeseci u destinacijama gdje hoteli ne rade sezonski već kroz cijelu godinu. Na taj način poraslo bi zadovoljstvo gostiju pruženom uslugom jer bi zaposlenici bez iskustva nakon 2 tjedna edukacija i vježbi bili potpuno spremni za rad.

Popunjavanje radnih mjesta kandidatima koji se već nalaze u poduzeću nosi svoje prednosti kraćeg i jednostavnijeg procesa upoznavanja djelatnika za kulturom i klimom, radnim 38 uvjetima i ukupnim poslovanjem poduzeća, ali se nikako ne preporuča pretjerano popunjavanje radnih mjesta

na višim hijerarhijskim razinama unutarnjim izvorima regrutiranja, naročito ukoliko je riječ o radnim mjestima koja zahtijevaju novi pristup poslovnim problemima te razvoju usmjeravanju trenutnih aktivnosti u smjeru unapređenja. Glavni nedostatak internih izvora regrutiranja stoji u gušenju inovacija jer se učvršćuje ustaljeni način djelovanja, te time usporava ili sprječavaju promjene.

Iako se ovakav način regrutiranja smatra bržim i jeftinijim te kandidat bolje poznaje organizaciju i ima već stečenu percepciju odnosa organizacije prema ljudskim resursima, od izuzetne je važnosti da Valamar Riviera unaprijedi praksu regrutiranja iz eksternih izvora izričito za popunjavanje radnih mjesta menadžera, rukovoditelja, tj. za one pozicije koje traže razmišljanje „izvan okvira“.

Zatim, obrazovanje i usavršavanje zaposlenika u Valamaru provodi se redovito. Valamar Riviera bi trebala svakako nastaviti suradnju s fakultetima i istu proširiti, odnosno potpisati ugovor za suradnju s ostalim visokoškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj, ali i izvan nje. Na temelju ovakvih suradnji i uvođenja praktične nastave na fakultetima i provođenje u objektima Valamara, dolazi se do visoko kvalificiranih ljudskih potencijala, a kvalitetniji ljudski potencijali podrazumijevaju bolju kvalitetu usluge te samim time i zadovoljnije potrošače.

Nadalje, ono što svakako treba učiniti u organizaciji je poboljšati komunikaciju između menadžera i zaposlenika. Ponekad zaposlenici zbog nekog straha radije prešute pojedinu situaciju koju su primijetili umjesto da porazgovaraju s nadređenim te da se ona riješi na obostrano zadovoljstvo bez obzira na to radilo se o timskom radu ili nekoj situaciji s gostima.

9. ZAKLJUČAK

Valamar Riviera, vodeća je hrvatska turistička kompanija koja upravlja hotelima, ljetovalištima i kamping ljetovalištima u poznatim turističkim destinacijama – u Istri, na otocima Krku, Rabu i Hvaru, u Makarskoj i Dubrovniku te u Obertauernu u Austriji. Upravo je ovaj hotelski lanac jedan od najboljih primjera za praksu upravljanja ljudskim resursima, a to dokazuje i činjenica da je Valamar Riviera među najpoželjnijim poslodavcima u Republici Hrvatskoj. Način na koji grupacija postiže ciljeve se u prvom redu odnosi na poticanje razvoja i internog napredovanja zaposlenika unutar grupacije, čime stvara obrazovane i motivirane kadrove koji zajedničkim snagama uspješno ostvaruju pozitivan rezultat Valamar grupacije.

Veliku pozornost privlači Valamar akademija kroz koju Valamar razvija odličnu suradnju sa srednjim školama, fakultetima te ostalim obrazovnim institucijama unutar države, ali i izvan njenih granica i to ciljem pružanja mogućnosti mladim ljudima da se kroz praktičnu nastavu, rad i pripravnički staž upoznaju s poslovanjem ove grupacije. Ovime se kontinuirano podiže konkurentnost Valamar Riviere, ali i hrvatskog turizma u cijelosti.

Valamar Riviera kontinuirano ulaže napore u podizanje razine kvalitete ponude i usluga što dokazuju brojne nagrade i priznanja tijekom godina. U 2020. godini Valamar Riviera zauzela je visoko 6. mjesto na ljestvici najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, skočivši za jedno mjesto na ljestvici najboljih u odnosu na prošlu godinu. Također, organizacija je dobitnik i treće nagrade Poslovnog dnevnika i Zagrebačke burze za najbolje odnose s investitorima. Veliko priznanje u prošloj godini dobilo je čak petnaest Valamarovih hotela i ljetovališta kao dobitnici nagrade Traveler's choice, priznanja koje dodjeljuje najveći portal za putovanja u svijetu; TripAdvisor. Isto tako, Valamar je osvojio glavnu nagradu Indeks DOP-a u kategoriji velikih poduzeća koju dodjeljuju Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora.

Isto kako organizacija ulaže napore kako bi podigla razinu kvalitete ponude i usluga, tako ulaže napore i da potakne zaposlenike da budu još bolji. Navedeno, Valamar Riviera provodi kroz materijalni i nematerijalni sustav nagrađivanja.

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

Iako se mogu uočiti pojedine pogreške u provođenju pojedinih aktivnosti ljudskih potencijala Valamar Riviere, ono može biti primjer ostalim organizacijama kako se kvalitetno upravlja ljudima.

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

POPIS LITERATURE

Stručne knjige:

- 1) Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- 2) Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- 3) Bakotić D., Bogdanović V., Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, 2013.
- 4) Bartolović V., Vukojević I., Menadžment ljudskih potencijala, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, I. izdanje, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2019.
- 5) Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2006.
- 6) Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.,
- 7) Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
- 8) Byars, L., Rue, L., Human resource management, McGraw-Hill/Irwin, 2006.
- 9) Čerović S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- 10) Čamilović S., Vujić V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2006.
- 11) Dessler G., Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2015.
- 12) Drucker, P., Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
- 13) Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
- 14) Ivanković B., Menadžment ljudskih resursa, Tehno Vinča d.o.o, Beograd, Srbija, 2018.
- 15) Martinović M, Tanasković Z: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, 2014.
- 16) Marušić M., Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Rijeka, 2004.
- 17) Maslow A.H., Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, 1982.
- 18) Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, treće izdanje, MATE, d.o.o., Zagreb, 2006.

- 19) Poljak T., Psihologija rada, FER Zagreb, 2006.
- 20) Rupčić N., Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2018.
- 21) Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008.
- 22) Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
- 23) Weihrich, H., Koontz, H; Menedžment, I. dio, Osnove teorije i prakse svjetskog menedžmenta, X. izdanje, Mate, 1998.

Stručni članci:

- 1) Begović V., Obrazovanje u funkciji prevencije nezaposlenosti uvjetima viška radnika, Vlada Republike Hrvatske, Ured za socijalno partnerstvo u RH, 2011., str. 323.-333.
- 2) Buntak K., Droždek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, pregledni rad, ISSN 1864-6168 UDK 62, str. 56.-63.
- 3) Buntak K., Sesar V., Vršić M., Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7, 3(2013), 311.-315.
- 4) Gabrilo M., Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru DM-a, završni rad, Sveučilište u Splitu. Split, 2019.
- 5) Jaganjac J., Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, stručni rad, str. 137.-145.
- 6) Jambrek I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećeima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), str. 1181-1206.
- 7) Karlović T., Hadelan L., Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Zavod za menadžment i ruralno poduzetništvo, Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, stručni rad, Vol. II, br. 3., str. 67.-72.
- 8) Katavić I., Salopek K., Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, stručni rad, Vol. 9 NR2, 2019., str. 119.-139.
- 9) Kuka E., Menadžment ljudskih resursa, stručni rad, Sarajevo, BiH, str. 64.-66.

- 10) Markulin, K., Obuka i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex, diplomski rad
- 11) Nukić Šandrk I., Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y, EKON. MISAO I PRAKSA DBK. GOD XXVI. (2017.) br. 2. str. 637.-654.
- 12) Relja R., Utjecaj turizma na zapošljivost i socioekonomski položaj mladih u Splitu, izvorni znanstveni rad, UDK 338.48:331.5-053.6, str. 7.-21.
- 13) Tadić I., Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2014., str. 145.-166.
- 14) Vidaković T., Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih, stručni rad, časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, str. 161.-177.
- 15) Vokić Pološki N., Vidović M., Komparativno istraživanje razvoja MLJP-a u Hrvatskoj, pregledni znanstveni rad, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007., str. 404.-417.
- 16) Vokić Pološki N., Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, EKONOMSKI PREGLED, 55 (5-6) 455-478, 2004., str. 455.-478.
- 17) Želježić I., Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima, stručni rad, UDK: 005.9, str. 155.-158.

Internetske stranice:

- 1) Business management, <https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/factors-affecting-human-resource-management/19438>, (10.03.2021)
- 2) Dobar posao u Valamaru, <https://www.dobarposaoivalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-training/>, (10.05.2021)
- 3) Dobra praksa upravljanja ljudskim resursima, http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061, (10.03.2021)
- 4) Godišnje izvješće Valamar Riviere za 2020. godinu, <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/?page=6>, (29.03.2021)
- 5) Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067>, (22.02.2021)

- 6) Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=14653>, (07.03.2021)
- 7) Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17379>, (10.03.2021)
- 8) Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, (21.03.2021)
- 9) Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2019. godini, <https://valamar-riviera.com/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, (12.04.2021)
- 10) Kadrovi, <https://kadrovi.hr/clanak.php?clanak=45>, (21.03.2021)
- 11) Managment, <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm>, (13.05.2021)
- 12) Parentium, <https://www.parentium.com/clanci/data/39/2/39267/2.jpg>, (29.03.2021)
- 13) Povijest Valamara, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (29.03.2021)
- 14) Selectio, <https://www.selectio.hr/en/human-resources-consulting/development-of-the-hr-function-within-an-organisation/design-and-redesign-of-recruitment-and-selection-process/>, (13.05.2021)
- 15) Središnji državni portal, https://rdd.gov.hr/UserDocsImages/SDURDD-dokumenti/OCR%20Program_Vlada_R-2016_2020.pdf, (07.03.2021)
- 16) Stipendije, <https://www.dobarposaouvalamaru.com/ucenici-i-studenti/ucenici/>, (05.05.2021)
- 17) V-akademija, <https://www.dobarposaouvalamaru.com/edukacije-i-treinzi/valamar-training/>, (05.05.2021)
- 18) Valamar Riviera, 2015., <https://valamar-riviera.com/media/113264/valamar-riviera-integrirano-godisnje-izvjesce-2015.pdf>, (29.03.2021)
- 19) Valamar Riviera d.d., <https://viblog.valamar-riviera.com/top-poslodavac-najbolji-smo-poslodavac-u-turizmu-i-sedmi-najpozelniji-medu-hrvatskim-kompanijama/>, (12.04.2021)

- 20) Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2016., Valamar Riviera, 2016., <https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-idrustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, (13.05.2021)
- 21) Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje u 2018. godini, <https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf>, (13.05.2021)
- 22) Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2017., <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, (31.03.2021)
- 23) Valamar Riviera, o nama, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/poslovni-model/>, (29.03.2021)

POPIS SLIKA

Slika 1: Poslovni model Valamar Riviere d.d.....	43
Slika 2: Hotel Riviera Poreč (današnji Palazzo).....	44
Slika 3: Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.	47

POPIS PRIKAZA

Prikaz 1: Poželjne menadžerske vještine	5
Prikaz 2: Hijerarhija menadžmenta.....	7
Prikaz 3: Funkcije menadžmenta	8
Prikaz 4: Obrazovanje ljudskih potencijala u poduzeću	11
Prikaz 5: Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima.....	20
Prikaz 6: Proces planiranja ljudskih potencijala	27
Prikaz 7: Aktivnosti analize radnog mjesta	29
Prikaz 8: Proces motiviranog ponašanja	39
Prikaz 9: Sastavnice Valamar Riviere d.d.....	46
Prikaz 10: Struktura zaposlenika u odnosu na vrstu ugovora	48
Prikaz 11: Broj nagrađenih radnika 2015.-2019.	62

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora kandidata	31
Tablica 2: Prednosti i nedostaci vanjskih izvora regrutiranja	32
Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih	41
Tablica 4: Stipendisti u 2020. godini	61