

# Obrazovanje i razvoj kadrova kao sastavnica menadžmenta

---

Lorković, Dijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*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:128:523234>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



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

*Repository / Repozitorij:*

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



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Dijana Lorković

**OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA KAO SASTAVNICA  
MENADŽMENTA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2018.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Dijana Lorković

**Obrazovanje i razvoj kadrova kao sastavnica menadžmenta**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentor: dr.sc. Kornelija Severović

Komentor: Lahorka Halmi, dipl.oec.

Matični broj studenta: 0621613073

Karlovac, 2018.

## SAŽETAK

Osnovne funkcije menadžmenta mijenjale su se tijekom godina, a današnje funkcije su planiranje, kontroliranje, organiziranje, vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima. U radu je poseban naglasak stavljen na upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta, jer se njihovim aktivnostima privlači, zadržava i razvija postojeći ili budući zaposlenik. Fokus rada je na obrazovanju i razvoju kadrova jer je obrazovanje vrlo važan oblik upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Na primjeru turističkog poduzeća Valamar Riviera d.d. prikazano je obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala kao sastavnica menadžmenta u domeni društveno odgovornog poslovanja temeljem podataka dostupnih u integriranom godišnjem izvješću Valamar Riviere d.d.

**Ključne riječi:** menadžment, upravljanje ljudskim potencijalima, obrazovanje i razvoj kadrova, Valamar Riviera d.d..

## **ABSTRACT**

The basic management functions have changed over the years, and today's functions are planning, controlling, organizing, leadership and managing human potentials. In this paper, special emphasis is placed on the management of human resources as a management function because their activities attract, retain and develop existing or future employees. The focus is on education and staff development because education is a very important form of human resource management and development. On the example of the tourism company Valamar Riviera Plc, education and human resources development are presented as a management component in the domain of socially responsible business based on data available in the integrated annual report of Valamar Riviera Plc..

**Key words:** management, human resources management, education and development staff, Valamar Riviera Plc..

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam menadžmenta .....	3
2.2. Funkcije menadžmenta.....	6
2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	7
2.3.1. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima .....	9
2.3.2. Povezanost hijerarhijske strukture i upravljanja ljudskim potencijalima.....	13
<b>3. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA.....</b>	<b>17</b>
3.1. Obrazovanje kadrova.....	17
3.1.1. Obrazovanje ili edukacija.....	18
3.1.2. Učenje kadrova.....	19
3.1.3. Razvoj.....	20
3.1.4. Obuka (trening) .....	20
3.2. Razvoj kadrova u organizaciji .....	22
3.2.1. Obrazovni ciklus u organizaciji.....	23
3.2.2. Metode obrazovanja organizacije.....	26
<b>4. UPRAVLJANJE KADROVIMA U TURISTIČKOJ DJELATNOSTI NA PRIMJERU Valamar Riviera d.d.....</b>	<b>31</b>
4.1. Osnovni podaci o Valamar Rivieri.....	31
4.2. Organizacijska struktura.....	32
4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	34
4.4. Valamar menadžment.....	36
4.5. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima .....	37
4.5.1. Obrazovanje i razvoj kadrova .....	37
4.5.1.1. Valamar akademija.....	38

4.5.1.2. Usavršavanje zaposlenika .....	38
4.5.1.3. Praksa i stipendije.....	41
4.5.2. Nagrađivanje radne uspješnosti i motivacija.....	42
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>44</b>
<b>POPIS LITERATURE: .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>48</b>

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada je obrazovanje kadrova u hotelijerstvu. U radu se naglasak stavlja i na menadžment te funkciju upravljanja ljudskim potencijalima kao važnu sastavnicu poslovanja u turističkoj djelatnosti odnosno u svakoj organizaciji koja želi opstati i unapređivati se. Cilj rada je definirati i opisati obrazovanje i razvoj kadrova na primjeru hotelskog lanca Valamar Riviera d.d., a u nastavku rada: Valamar Riviera ili Valamar.

### 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

U pisanju završnog rada korišteni su sekundarni izvori podataka prezentirani u literaturi baziranoj na upravljanju ljudskim potencijalima, te hotelskom menadžmentu i poslovanju. Korišteni su podaci dostupni u znanstvenoj i stručnoj literaturi te Internet stranicama koje obrađuju područje od interesa za ovaj rad. Za obradu podataka hotelskog lanca Valamar Riviera korištene su metoda analize, dedukcije, komparacije i kompilacije. Metoda analize korištena je u dijelu rada gdje su bili potrebni osnovni podaci o turističkom lancu Valamar Riviere. Metoda dedukcije korištena je u dijelu rada upravljanje ljudskim potencijalima gdje su objašnjene činjenice i predviđeni budući događaji. Komparativna metoda korištena je u dijelu rada gdje je prikazano usavršavanje te razlike između broja sati usavršavanja po zaposleniku i ukupan broj sati usavršavanja. Kompilacija je korištena u praktičnom primjeru završnog rada na temelju podataka iz financijskog izvještaja Valamar Riviere.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad podijeljen je u pet poglavlja. Prvo poglavlje sastoji se od uvoda, opisan je predmet i cilj rada, te je specificirano koji su izvori podataka i metode istraživanja korišteni, zatim slijedi sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje nosi naziv upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta, a definirani su pojam i funkcije menadžmenta i detaljnije je objašnjena funkcija upravljanja ljudskim potencijalima te na kraju drugog poglavlja navedena je povezanost hijerarhijske strukture i upravljanja ljudskim potencijalima. Treće poglavlje usredotočeno je na obrazovanje i razvoj kadrova u kojem su opisani pojmovi koji se usko vežu sa obrazovanjem, zatim slijedi razvoj kadrova opisivanjem obrazovnog ciklusa u organizaciji te metode obrazovanja, ali i razvoja kadrova koje su potrebne svakoj



organizaciji. U preposljednjem poglavlju rada koji čini praktični dio rada na primjeru organizacije Valamar Riviera d.d. ukratko su opisani osnovni podaci o organizaciji, zatim slijedi organizacijska struktura, upravljanje ljudskim potencijalima i menadžment te u skladu s temom završnog rada opisana je aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima sa posebnim naglaskom na obrazovanje i razvoj kadrova u turističkoj djelatnosti. Zadnje poglavlje odnosi se na zaključak te slijedi popis literature, ilustracija i grafikona.

## **2.UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA**

Upravljanje ljudskim potencijalima za organizaciju od iznimne je važnosti, bavljeno ovom funkcijom odnosno ljudima koji su njen temelj uvelike ovisi o poslovanju organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima u literaturama se često naziva upravljanje ljudskim resursima, menadžment ljudskih resursa, a izučavanje ove funkcije je sve izraženije što dokazuju brojna istraživanja, predavanja, akademski članci te obrazovni programi na veleučilištima, sveučilištima i fakultetima.

### 2.1. Pojam menadžmenta

Pojam menadžment (glagol *managere* potječe od *manus* = ruka) može se definirati kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih ciljeva; te proces koordinacije faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, pri čemu se u faktore proizvodnje ubrajaju resursi kao što su ljudi, sirovine, informacije, vještine i financijski kapital.<sup>1</sup> Prema ovoj definiciji može se utvrditi da menadžment ne može samostalno djelovati kako bi izvršio zadatke i postigao ciljeve.

Menadžment kao skup procesa i aktivnosti shvaća se kao odgovornost, djelotvornost, kreativnost i organiziranost.<sup>2</sup> Menadžment je ujedno i profesija jer ispunjava pet osnovnih kriterija, jer akumulira znanje iz tog područja, zahtjeva kompetentnu primjenu tog znanja, prihvaća društvenu odgovornost, primjenjuje samokontrolu i prihvaća društvene sankcije.<sup>3</sup>

Klasični menadžment definira se kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>4</sup> Osnovna definicija menadžmenta zahtjeva nadopune. Kao menadžeri, ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovske popunjavanja, vođenja i kontroliranja, menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije, odnosi se na menadžere na

---

<sup>1</sup> Škrčić M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 153. prema : Drucker P.,F.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 19.

<sup>2</sup>Cerović Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, 2010., str. 9. prema: Z. Cerović, Poduzetništvo i management čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva", doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija-Rijeka, 1994., str. 54.

<sup>3</sup> Škrčić M.: op.cit., str. 153.-154.

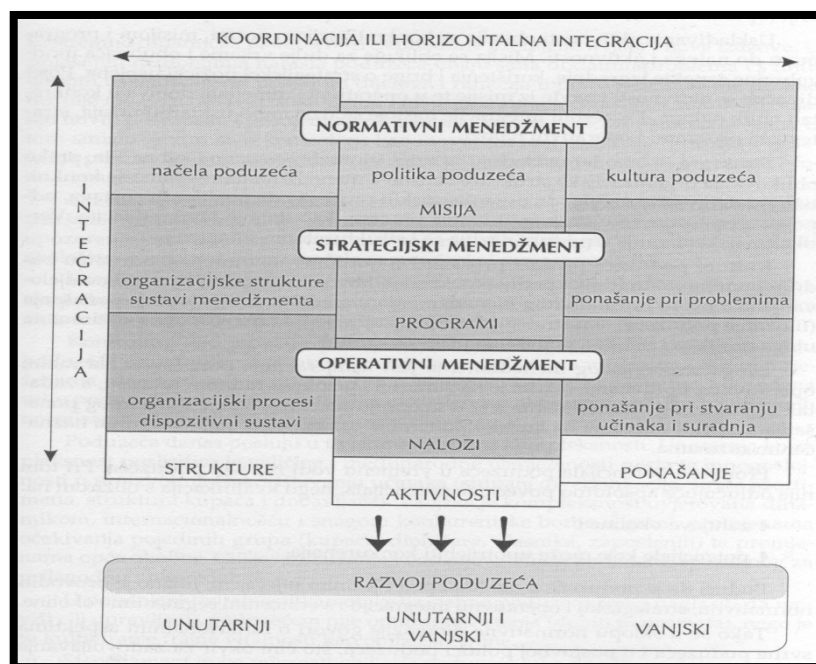
<sup>4</sup> Ibidem, str.153.

svim organizacijskim razinama, cilj je svih menadžera stvoriti višak, upravljanje se bavi proizvodnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.<sup>5</sup>

Suvremeno poduzeće teško da bi moglo egzistirati bez menadžmenta, jer je danas i suviše puno izazova kojima je izloženo čovječanstvo, a koji upravo trebaju menadžment za njihovo savladavanje.<sup>6</sup> U skladu s razvojem menadžmenta zbog sve više izazova u poslovanju i pogleda sa različitog stajališta razvile su se i brojne definicije menadžmenta, ali i sama riječ od koje menadžment potječe doveo je do različitosti u prijevodu i definiranju pojma.

U izrazito dinamičnoj okolini u kojoj se poduzeće nalazi prema autoru<sup>7</sup> razvija se integrativni menadžment (Slika 1). Na sljedećoj slici prikazana je integracija dimenzija menadžmenta.

Slika 1. Integracija dimenzija menadžmenta



Izvor: Osmanagić-Bedenik N.: Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002., str.15.

Proces integracije u poduzeću vertikalno je povezivanje i usklađivanje normativnog, strategijskog i operativnog menadžmenta u procesu integrativnog menadžmenta.<sup>8</sup> Odgovor na

<sup>5</sup> Koontz H., Weihrich H.: Menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str. 4.

<sup>6</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P.: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004., str.19.

<sup>7</sup> Osmanagić-Bedenik N.: Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002., str.13.

<sup>8</sup> Škrtić M.: op.cit., str. 157.

izazove u dinamičnom okruženju treba potražiti u dinamičnoj ravnoteži, a upravo takvu ravnotežu zagovara integrativni menadžment. Normativni menadžment je širi okvir za oblikovanje strategijskog menadžmenta.<sup>9</sup> Strategijski menadžment usmjeren je na izgradnju, brigu i na iskorištavanje potencijala uspjeha.<sup>10</sup> Pri tome, normativni menadžment nastavlja oblikovati poduzeće kroz načela, politike i kulture poduzeća, a strategijski menadžment kroz strukturu, programe i ponašanje pri problemima. Operativni menadžment područje je menadžmenta koje se specijaliziralo u fizičkoj proizvodnji proizvoda i korištenju kvantitativnih tehnika u rješavanju proizvodnih problema. U središtu operativnog menadžmenta je proces transformacije kojim se resursi (rad, novac, materijali i informacije) pretvaraju u proizvod.<sup>11</sup> Operativni menadžment pak, usmjeren je na rješavanje poteškoća koje donosi dnevno poslovanje. Prema tome, integrativni se menadžment treba smatrati i fazom u razvoju poduzeća, odnosno prihvaćanjem, razumijevanjem i djelovanjem na izazove u dinamičnom okruženju. Uspješno proveden proces integracije, rezultirat će većom efikasnošću poduzeća, većom spremnošću za odgovor na nove izazove te eliminacijom štetnih prekida unutar i sukoba između dimenzija poduzeća.

Bilo koja od sastavnica menadžmenta ne bi bila realizirana bez menadžera koji realizira aktivnosti poslovnih procesa kroz komponente menadžmenta.

Menadžerom se smatra stručna osoba čiji prvi zadatak proizlazi iz procesa menadžmenta, tj. izvodi procese planiranja i donošenja odluka, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse kako bi ostvario zadatak, zbog kojeg je i postao menadžer.<sup>12</sup> Sama riječ menadžer govori o tome da je on osoba koja rukovodi odnosno upravlja organizacijama bez obzira na područje u kojem djeluje. Također menadžeri upravljaju i u različitim djelatnostima kao što su zdravstvene ustanove, trgovine, turizam, a imaju veliku ulogu i u sportskim djelatnostima. Kako bi ostvarili svoje ciljeve i interese koriste se resursima organizacije u najvećoj mjeri, ali ujedno ih unapređuju i razvijaju. Da bi bio uspješan menadžer treba imati razvijene komunikacijske vještine, posjedovati brojna znanja te svakodnevno usvajati nova, poznavati metode i tehnike za obavljanje posla te ih uspješno primjenjivati.

---

<sup>9</sup> Osmanagić-Bedenik N.: op.cit., str.14.

<sup>10</sup> Ibidem

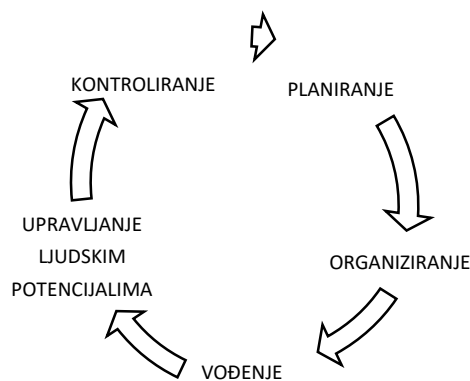
<sup>11</sup> Škrtić M.: op.cit., str. 155.

<sup>12</sup> Cerović Z.: op.cit., str. 7.

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Funkcije menadžmenta su ključne aktivnosti koje definiraju proces menadžmenta te uloge i djelovanje menadžera u poslovnom procesu i okolini poduzeća.<sup>13</sup> Da bi organizacija dobro poslovala, razvijala se i uvodila nove proizvode potrebno je izvršno poznavati i provoditi funkciju planiranja, organiziranja, vođenja, kontroliranja te upravljanja ljudskim potencijalima što je dužnost menadžmenta odnosno menadžera. Funkcije menadžmenta prate svaki poslovni pothvat i jedna na drugu se nadovezuju. Njihov broj mijenjao se tijekom godina, neki autori navodili su samo nekoliko, a neki čak i više od desetak funkcija menadžmenta, dok su današnje osnovne funkcije menadžmenta prikazane na sljedećoj slici.

Slika 2. Osnovne funkcije menadžmenta



Izvor: izrada autora prema: Škrtić M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 163. i 215.

Planiranje obuhvaća utvrđivanje ciljeva organizacije, utvrđivanje mjera i akcija za postizanje ciljeva, odluka o alociranju organizacijskih resursa za ostvarivanje ciljeva.<sup>14</sup> Smatra se osnovnom funkcijom jer se uvijek događa prije bilo koje od funkcija menadžmenta. Ukoliko planiranje nije dobro odrađeno niti ostale funkcije koje mogu biti izvršno provedene neće dovesti do uspjeha. Planiranje se veže za razdoblje u budućnosti u kojemu će planovi i ciljevi biti ostvareni, a to je kratkoročno, srednjoročno, dugoročno.

Organiziranje slijedi planiranje i predstavlja sustav raspoređivanja zadaća na pojedince i skupine kako bi se što efikasnije koristili resursi organizacije.<sup>15</sup> Organiziranje je funkcija

<sup>13</sup> Belak V.: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.115.

<sup>14</sup> Škrtić M.: op .cit., str. 163.

<sup>15</sup> Lozić J.: Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, 2012., str. 14.

kojom menadžeri ostvaruju planirano u prvoj fazi. Kako bi mogli ostvariti planirano menadžer koji provodi funkciju organiziranja treba točno znati sposobnosti svakog od svojih zaposlenika kojima će dodijeliti određeni radni zadatak.

Vođenje podrazumijeva korištenje utjecaja na druge kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima.<sup>16</sup> Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Ona se smatra i najvažnijom funkcijom menadžmenta.<sup>17</sup> Pravom i najvažnijom funkcijom se smatra zbog toga jer je jedina zadatak i posao samo menadžera. Funkcija vođenja odnosi se na ljude pa se može reći da je usko vezana sa funkcijom upravljanja ljudskih potencijala.

Kontroliranje je vezano za određivanje prikladnih mjera i sustava nadzora postavljenih u fazi planiranja kako bi se procijenilo koliko su u stvarnosti ciljevi organizacije postignuti.<sup>18</sup> Kontroliranjem se ne dobiva uvid samo u ono što se s ciljevima dogodilo već i predviđa što se može dogoditi, a kontroliranjem se utvrđuju i odstupanja od planiranih ciljeva.

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje sve aktivnosti koje menadžer poduzima za privlačenje, razvoj i zadržavanje zaposlenika.<sup>19</sup> O funkciji upravljanja više će biti objašnjeno u nastavku rada.

### 2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija menadžmenta koja se može smatrati novijom funkcijom uz funkcije koje su i ranije bile poznate, proučavane i korištene od strane menadžera, a one su planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. U svakoj od funkcija menadžmenta veliku važnost ima menadžer, u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima menadžer je usmjeren na rješavanje svih pitanja i problema koja su vezana za buduće i sadašnje zaposlenike od njihovog dolaska do odlaska iz organizacije.

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva postaje ključna menadžerska zadaća i

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 14.

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber F, Sikavica P.: op.cit., str. 77.

<sup>18</sup> Škrtić M.: op.cit., str. 163.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 215.

funkcija.<sup>20</sup> Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.<sup>21</sup> Kolika je danas važnost upravljanja ljudskim potencijalima može se vidjeti po tome što se danas odjel ljudskih potencijala u većim organizacijama nalazi kao samostalni odjel kojem je zadaća voditi cjelokupnu brigu o radnoj snazi, a nekada je bio samo dio kadrovske službe, iako se i danas u manjim organizacijama brigom o ljudima bave njihovi vlasnici ili je oformljen dio nekog odjela za pitanja o ljudskim potencijalima ili se za složenije poslovne situacije i odluke obraća vanjskim institucijama.

Današnji odjeli koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima uključeni su u sve aktivnosti organizacije u kojima se donose dugoročne strategijske odluke.<sup>22</sup> Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji osim aktivnostima kojima se menadžeri bave posebnu pažnju treba posvetiti željama i potrebama zaposlenika, poštivanju zaposlenika, omogućavanju podizanja kvalitete radnih uvjeta, zdravstvene zaštite zaposlenika i sigurnosti na radnom mjestu te stvaranju povoljne klime u organizaciji između ljudi. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta podrazumijeva ostvarivanje razvojnog i dugoročnog karaktera organizacije. Dakle, organizirano i dobro osmišljeno upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja uspješno postavljen temelj za dugoročan i kvalitetan razvoj organizacije. S takvim upravljanjem ljudskim potencijalima organizacija će izdvajati manje novčanih sredstava, npr. prije objavljivanja natječaja za posao točno će utvrditi kompetencije zaposlenika koje želi u svojoj organizaciji. Objavljivanjem natječaja za popunu radnih mjesta te zaprimanjem molbi odmah će se vršiti selekcija i u kraćem vremenu odabrati će se potencijalni zaposlenici koji zadovoljavaju kriterije koji su raspisani natječajem. Njihovim zapošljavanjem organizacija će imati zaposlenike koji će najbolje odgovarati zahtjevima posla, a daljnjim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima kojima menadžeri zadržavaju kvalitetne ljude organizaciji će omogućiti razvoj i dugogodišnji opstanak na tržištu.

---

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 9.

<sup>21</sup> Jambreč I., Penić I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29, No 2, 2008., str.1181-1206.

<sup>22</sup> Lozić J.: op.cit., str. 206.

### 2.3.1. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>23</sup>

U aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima spadaju:<sup>24</sup> predviđanje potreba i planiranje ljudskih potencijala, pribavljanje, selekcija, zapošljavanje i obrazovanje, praćenje i ocjenjivanje, nagrađivanje radne uspješnosti i motivacija te poštivanje zakonskih propisa.

Predviđanje potreba za radnom snagom prvi je korak u procesu planiranja ljudskih potencijala.<sup>25</sup> Predviđanja za potrebama mogu se temeljiti na analitičkim i statističkim modelima, ali oni se uvijek nadopunjuju slobodnim predviđanjima i procjenama.<sup>26</sup> Odjel ljudskih potencijala na čelu s menadžerima predviđa u kojem će dijelu organizacije biti potrebna radna snaga u određenom budućem razdoblju, a isto tako predviđanja mogu ukazati da će se sadašnji broj zaposlenika u budućnosti morati smanjiti. Predviđanje je nužno kako bi se na vrijeme uočili problemi i krenulo s rješavanjem.

Planiranje ljudskih potencijala uključuje sve aktivnosti kojima menadžer utvrđuje trenutne i buduće potrebe za ljudskim potencijalima. Trenutne potrebe za ljudskim potencijalima odnose se na zaposlene koje poduzeće danas treba da bi pružilo potrošačima visoko kvalitetne proizvode i usluge. Buduće potrebe za ljudskim potencijalima temelje se na dugoročnim ciljevima poduzeća, a odnose se na zaposlenike koje će poduzeće trebati u budućnosti.<sup>27</sup> Na potrebe za ljudskim potencijalima utječe niz vanjskih faktora:<sup>28</sup> konkurencija, opća razina ekonomske aktivnosti i ekonomska situacija društva, promjene u tehnologiji, opći poslovni trendovi, zakoni i regulacije na području zapošljavanja i radni odnosi. Unutarnji faktori također djeluju na potrebe za ljudskim potencijalima, a uključuju novu strategiju ili promjenu strategije poslovanja, razinu proizvodnje i razvoj novih proizvoda i usluga, otvaranje novih tržišta, promjene u organizacijskoj strukturi, financijska ograničenja i proračun, proizvodnost

---

<sup>23</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 16.

<sup>24</sup> Prema: Lozić J.: op.cit., str. 210. i 226., Škrtić M.: op.cit., str. 217,223., Cerović Z.: op.cit., str. 525. i 530., Bahtijarević-Šiber F.: op.cit.,str. 667

<sup>25</sup> Lozić J.: op.cit., str. 210.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 211.

<sup>27</sup> Škrtić M.: op.cit., str. 217.

<sup>28</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 199.



rada, bitno određuju koliko će i kakvih ljudi organizacija trebati u planiranom razdoblju.<sup>29</sup> Ukoliko se predviđanjem došlo do zaključka da će postojati potreba za zaposlenicima u organizaciji na temelju podataka i ciljeva koji se žele ostvariti određuje se da li je isplativije i prihvatljivije zaposliti novu radnu snagu ili manjak radne snage nadoknaditi vlastitim zaposlenicima. Zaposlenicima se može ponuditi mogućnost plaćenog prekovremenog rada ili je možda samo potrebno omogućiti obuku te ih osposobiti za određene radne zadatke, na taj način će doći do povećanja njihova zadovoljstva i motivacije za daljnji rad. U organizacijama se često javlja višak radne snage pa je organizaciji potreban manji broj ljudi za obavljanje određenog posla ili jednostavno žele "srezati" troškove što samo po sebi ne znači uvijek otpuštanje zaposlenih već je moguće smanjenje plaća ili umirovljenja zaposlenika sa određenim uvjetima.

Nakon predviđanja i planiranja za koja radna mjesta u organizaciji je potrebna radna snaga slijedi i njihovo pribavljanje. Proces pribavljanja tražene osobe, za izvršenje određenog posla, često je jedna od ključnih podfunkcija menadžmenta, a izvori odakle se može vršiti izbor mogu biti vanjski i unutarnji izvori kadrova.<sup>30</sup> Proces pribavljanja unutar organizacije odvija se kroz tri osnovna načina, a to su unutarnje oglašavanje radnih mjesta, preporuke menadžera, informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala.<sup>31</sup> Metode vanjskih izvora pribavljanja kandidata su oglašavanje, izravne prijave, preporuke zaposlenika, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije i internet.<sup>32</sup> Navedenim metodama u procesu pribavljanja cilj organizacije i njenih menadžera koji se brinu o pribavljanju ljudskih potencijala je privući određen profil potencijalnih zaposlenika koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla, a između više njih u daljnjoj selekciji odabiru se oni za koje se ustanovi da svojim znanjima, vještinama ili drugim karakteristikama ispunjavaju tražene uvjete za otvoreno radno mjesto. Na ovu aktivnost treba obratiti posebnu pažnju jer pribavljanje zaposlenika zahtjeva vrijeme koje menadžer troši, a ujedno s time donosi visoke troškove, a ukoliko za organizaciju nisu zainteresirani kvalitetni ljudi uspješno funkcioniranje i razvoj organizacije neće biti ostvariv.

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.<sup>33</sup> To

---

<sup>29</sup> Ibidem, str. 199.

<sup>30</sup> Cerović Z.: op.cit., str. 525.

<sup>31</sup> Lozić J.: op.cit., str. 221.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 222.

<sup>33</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 331.

su menadžerske odluke kojima se određuje sudbina ljudi, ali i sudbina posla i poduzeća koji menadžer vodi. Iz navedene funkcije selekcije određuje se cilj procesa selekcije, a on je prognozirati i odrediti buduću radnu uspješnost budućeg zaposlenika, ali i cijele organizacije u kojoj će on raditi.<sup>34</sup> Selekcija se sastoji od nekoliko krugova počevši od zaprimanja prijava, odabira onih koji na temelju određenih karakteristika zadovoljavaju općim uvjetima navedenim u natječajima. Osobe sa neodgovarajućom stručnom spremom ili bez odgovarajućeg radnog iskustva odmah se u početnoj fazi eliminiraju. Daljnji tijek su testiranja koja mogu sadržavati različite testove od određenih znanja potrebnih za posao do psiholoških testova koji se isto mogu odvijati u više krugova, nakon čega slijedi odabir najboljih kandidata. Veliki broj prijavljenih kandidata iziskuje velike količine novčanih sredstava organizacije, ali dobro odabrani kandidati omogućiti će povrat uloženi sredstava i povećati uspješnost organizacije što je i cilj svake organizacije.

Zapošljavanje obuhvaća sve aktivnosti koje menadžeri provode za privlačenje kvalificiranih kandidata za otvorena radna mjesta.<sup>35</sup> Zapošljavanjem se smatra zasnivanje radnog odnosa, a radni odnos<sup>36</sup> zasniva se ugovorom o radu. Tim ugovorom regulirana su prava i obveze zaposlenika i poslodavca kao što je visina plaće, radno vrijeme zaposlenika, godišnji odmor. Zapošljavanjem zaposlenik dobiva mogućnost dokazivanja i daljnjeg razvoja te izgradnje svojih sposobnosti, znanja i vještina koje posjeduje i koje je naveo u prijavi za određeno radno mjesto. Kako bi opravdao navedene kvalitete koje je stekao obrazovanjem ili obavljanjem određenog posla u drugoj organizaciji zapošljavanjem primjenjuje naučeno na određenom radnom zadatku kroz određeni vremenski period koji omogućuje opstanak u organizaciji i daljnji razvoj.

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih.<sup>37</sup> Više o obrazovanju kao aktivnosti ljudskih potencijala biti će objašnjeno u trećem poglavlju rada.

---

<sup>34</sup> Cerović Z.: op.cit., str. 530.

<sup>35</sup> Škrtić M.: op.cit., str. 217.

<sup>36</sup> Zakon o radu., NN 93/14, glava II, čl. 10.

<sup>37</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 717.

Praćenje radne uspješnosti proces je u kojem se prate i evidentiraju radne performanse zaposlenika kako bi se donijeli sudovi o ukupnoj radnoj uspješnosti.<sup>38</sup> Rezultati evaluacije uspoređuju se s postavljenim standardima i normama koje je potrebno zadovoljiti, te se na osnovi dobivenih rezultata utvrđuje radna uspješnost.<sup>39</sup> Općenito se smatra da je praćenje i procjenjivanje uspješnosti "kamen temeljac djelotvornog sustava ljudskih potencijala" od vitalne važnosti u svakom sustavu koji želi povezati uspješnost organizacije i uspješnost ljudi.<sup>40</sup> I zaposlenici i organizacija praćenjem radne uspješnosti i ocjenjivanjem imaju koristi, ukoliko zaposlenik dobro obavlja svoj posao organizacija koja napore ulaže u upravljanje ljudskim potencijalima prepoznati će njihov trud i zalaganje, omogućiti razvoj u organizaciji, te će u skladu s time biti ocjenjeni i nagrađeni. Organizacija praćenjem radne uspješnosti dobiva stvarne podatke o uspješnosti ili neuspješnosti zaposlenika prilikom obavljanja zadataka. Dobiveni podaci pomoći će da donesu buduće odluke o organizaciji, nagrađivanju i mogućnost postavljanja budućih ciljeva koje će omogućiti razvoj organizacije.

Nakon praćenja zaposlenika vrši se njihovo ocjenjivanje. Ocjenjivanje uspješnosti pojedinih djelatnika moguće je obaviti pomoću ocjena menadžera koju donose drugi organi upravljanja na osnovi upitnika ili testa, ocjena koju daje sam radnik ili menadžer metodom "kontrole vlastite samoprocjene" i ocjena koja se dobiva raznim metodama.<sup>41</sup> Najčešće se obavlja svake godine ili u nekom drugom vremenskom razmaku ovisno o politici organizacije te ih se sukladno tome nagrađuje. Metoda kojom menadžeri ocjenjuju zaposlenike ovisi o vrsti i djelatnosti posla koje zaposlenik obavlja. U većini organizacija na temelju dodijeljene ocjene zaposlenik dobiva veću plaću, stimulaciju, priliku za obukom ili ga se unaprjeđuje na bolju poziciju. Ocjenjivanje se obavlja kako bi se kvalitetni zaposlenici prepoznali, zadržali i motivirali za što efikasnije obavljanje radnih zadataka.

Nakon ocjenjivanja vrši se nagrađivanje radne uspješnosti čime zaposlenikova motivacija raste ukoliko su zadovoljena sva njegova očekivanja. Za veliki broj zaposlenika najvažnija stavka nagrađivanja je novac iako da bi svaki zaposlenik bio dovoljno motiviran potrebno je uključiti i druga materijalna te nematerijalna nagrađivanja koja će djelovati kao motivator.

---

<sup>38</sup> Lozić J.: op.cit., str. 226.

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Bahtijarević, Šiber F.: op.cit., str. 506.

<sup>41</sup> Vujić V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2004., str. 246.

Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje tih potreba.<sup>42</sup> Materijalni motivacijski čimbenici: plaće, novčane nagrade, pogodnosti na radu (službeni automobil, kreditna kartica isl.).<sup>43</sup> U svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se stoga različite nematerijalne strategije: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenika, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilni oblici radnog vremena, priznavanje i davanje povratne informacije, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere.<sup>44</sup> U svim aktivnostima upravljanja ljudskim potencijalima menadžeri imaju određene zadaće, a jedna od njih je znati na koji način najbolje motivirati zaposlenike, a da bi to uspješno obavio mora poznavati njihove interese. Svaki čovjek ima različite potrebe i interese te u skladu s tim organizacije i njihovi menadžeri osmišljavaju različite strategije koje mogu biti materijalne i nematerijalne prirode s kojima će povećati njihovu motivaciju i zadovoljiti potrebe. Motivacija omogućuje obostrano zadovoljstvo jer organizacija njome želi postići svoje ciljeve, zaposlenik svoje, a uspješnim obavljanjem zadataka želje jedne i druge strane su zadovoljene. Motivacija zaposlenika vrlo je važan čimbenik za postizanje dobrih rezultata u radu. Koliko je zaposlenik motiviran odražava se na njegovo ponašanje, trud, angažiranost oko radnih zadataka, a sve to utječe na radnu uspješnost što je i cilj svake organizacije te se može zaključiti da ukoliko je zaposlenik motiviran na bilo koji način i ciljevi organizacije biti će ostvareni.

Organizacije koje posluju u određenoj državi dužne su poštivati zakonske propise. Radnim zakonodavstvom država određuje visinu minimalne nadnice, uvjete pod kojima poduzeća zapošljavaju i otpuštaju radnike, zakonsku visinu otpremnine. Previsoka minimalna nadnica i visoke otpremnine natjerati će poduzeće da se suspregne od zapošljavanja nove radne snage i da svoju pozornost usmjeri na restrukturiranje postojećih kadrova; previsoki državni nameti na plaće usmjeravati će poduzeća da u sustavu nagrađivanja ne koriste financijske nagrade.<sup>45</sup>

### 2.3.2. Povezanost hijerarhijske strukture i upravljanja ljudskim potencijalima

Svaka uspješna organizacija treba imati definiranu hijerarhijsku strukturu te na temelju razine na kojoj se pojedini menadžeri nalaze unaprijed je određena njihova odgovornost i složenost

---

<sup>42</sup> Jurina M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti, "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2009., str. 110.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 115.

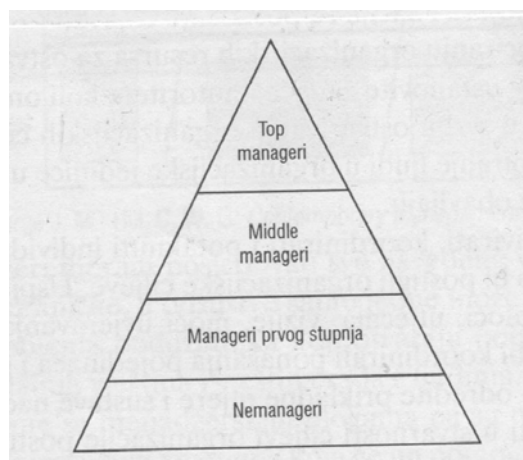
<sup>44</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 668.

<sup>45</sup> Škrtić M.: op.cit., str. 223.

poslova koje obavljaju. Razina menadžmenta ne znači da na njoj djeluje samo jedan menadžer već poslovi mogu biti organizirani za rad više menadžera. Ukoliko menadžer pripada nižoj hijerarhijskoj razini u skladu s time njegovi će zadaci i odluke biti manje složene dok menadžeri na višoj razini donose složene odluke od velike važnosti za cjelokupno poslovanje organizacije.

Na sljedećoj slici prikazane su razine menadžmenta u organizaciji.

Slika 3. Razine menadžmenta u organizaciji



Izvor: Škrtić M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.164.

Top manageri (vrhovni menadžeri) utvrđuju organizacijske ciljeve, donose odluke o zadacima odjela, i nadgledaju rad menadžmenta srednje razine.<sup>46</sup> O njihovom radu odnosno odlukama najviše ovisi opstanak organizacije.

Middle manageri (menadžeri srednje razine) nadgledaju menadžere prvog stupnja i njihova je dužnost pronalaženje najboljih načina za organiziranje ljudskih resursa kako bi postigli organizacijske ciljeve.<sup>47</sup> Menadžeri srednje razine obavljaju složene i zahtjevne poslove za koje su potrebna dodatna znanja koja usvajaju pohađanjem određenih oblika usavršavanja. Usavršavanjem stječu znanja i vještine koja im tijekom godina omogućuju prelazak na višu poziciju i najčešće ostvarenje njihovih ciljeva.

---

<sup>46</sup> Škrtić M.: op.cit., str. 164.

<sup>47</sup> Ibidem

Na drugoj razini hijerarhijske strukture nalaze se menadžeri prvog stupnja. Jedan od zadataka menadžera prvog stupnja je kontrola rada nemenadžera koji su zaduženi za rad u procesu proizvodnje ili procesu pružanje usluga. U organizacijama su poznati kao šefovi, voditelji.

U turističkoj djelatnosti da bi zaposlenik došao na vrh hijerarhijske strukture potrebno je puno znanja, rada, truda, učenja i odricanja. Svaki zaposlenik neovisno o obrazovanju kada se zaposli kreće od jednostavnijih zanimanja i nalazi se u statusu nemenadžera, dokazivanjem znanja i vještina napreduje i dodjeljuju mu se zahtjevniji zadaci. Visoko obrazovani ljudi brže dobivaju bolje pozicije iako sve ovisi o sposobnostima samog zaposlenika i razvoju menadžmenta organizacije.

Menadžeri koji nadgledaju rad nemenadžera da bi uopće svoj posao mogli kvalitetno obaviti moraju biti upoznati s poslovima koje nemenadžeri rade odnosno oni sami prije nego što su postali menadžeri prvog stupnja radili su poslove nemenadžera te na taj način stekli osnove koje se postižu praksom. U skladu s time kada se nađu u poziciji menadžera lakše uoče i upućuju na nepravilnosti i potiču na bolje obavljanje radnih zadataka. Na isti način menadžeri srednje razine i vrhovni menadžeri prolaze kroz organizacijsku strukturu, iako su većinom visoko obrazovani ljudi pogotovo kada je riječ o vrhovnim menadžerima i oni praksom, usavršavanjem i učenjem postupno dolaze na višu poziciju hijerarhijske strukture. Poslovi najviših menadžera u pravilu su dobro plaćeni i predstavljaju vrhunac menadžerskog posla i karijere menadžera.<sup>48</sup> Iako je to vrhunac menadžerskog posla da bi se menadžer tu i zadržao neophodno je daljnje usavršavanje.

Zaposlenici koji nemaju završenu školu ili imaju strukovnu školu i ukoliko se u hijerarhijskoj strukturi zadržavaju na najnižoj razini ako su ambiciozni mogu se usavršavati za potrebe posla u struci u kojoj rade te na taj način mogu napredovati, npr. kuhari se usavršavaju u području kineske kuhinje jer u hotel posljednjih godina dolaze turisti iz Kine. Zaposlenik time povećava svoje kvalitete, organizaciji donosi koristi jer turisti prepoznaju da su u tom hotelu cijenjeni. Povećava se konkurentna sposobnost organizacije i utječe se na bolje poslovanje.

Neovisno na kojoj se hijerarhijskoj poziciji menadžeri nalaze i koji stupanj obrazovanja imaju od njih se očekuje da su u toku s tim promjenama zbog razvoja tehnike, tehnologije,

---

<sup>48</sup> Horvat Đ., et.al.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator d.o.o., Zagreb, 2007., str. 13.

informatizacije, konkurencije, novih načina rada, stalne modernizacije, zahtjeva turista, gosta, kupaca, poslovnih partnera te zakonskih propisa. Sve to zaposlenici rade kako bi ostvarili svoje ciljeve i napredovali u poslu te se približili što višoj hijerarhijskoj strukturi.

### 3. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA

Kako bi organizacije bile uspješne na tržištu moraju investirati u obrazovanje kadrova te će si na taj način osigurati položaj na ciljanom tržištu. Dakle, svaki obrazovani kadar organizaciji pridonosi većoj konkurentnosti, kvaliteti pružene usluge, različitosti i uvođenje inovacija na tržištu jer noviteti privlače sve veći broj ljudi. Svaka nova usluga ili proizvod prije pružanja korisnicima od zaposlenika zahtjeva bavljenje njome odnosno učenje o njenim karakteristikama te što brže usvajanje. Organizacija koja ima obrazovani kadar koji stalno prati promjene i s njima se bavi odnosno prihvaća obrazovanje takav kadar prepoznaje i omogućava napredovanje unutar organizacije čime zaposlenik povećava svoj profesionalni i osobni razvoj.

Obrazovanje ljudi podrazumijeva složen proces koji ima sociološku, psihološku, ali i razvojnu komponentu jer se proces obrazovanja ne odvija u kratkom vremenu niti za neki kratkoročni cilj. To je proces u kojem se žele stvoriti obrazovani ljudi koji će moći svaku promjenu prihvatiti i znati stvoriti osobno uvjerenje o potrebi svog daljnjeg usavršavanja s ciljem da osobno ili kao grupa, mogu prihvatiti promjene, mogu ih nositi a često biti i ispred njih.<sup>49</sup>

#### 3.1. Obrazovanje kadrova

Zaposlenici u organizaciji možda trenutno posjeduju adekvatnu količinu znanja za vrstu poslova koje obavljaju, ali to ne znači da se u njih više ne mora ulagati jer zadaća organizacije je da se zaposlenicima svakodnevno omogući usavršavanje i učenje novih znanja. Na menadžmentu organizacije je poticati obrazovanje zaposlenika, omogućiti obuku i razvoj unutar organizacije. Osim djelovanja menadžmenta odnosno menadžerskih napora za uspješan rad potrebno je kontinuirano učenje samog zaposlenika bez utjecaja menadžera kako bi što brže i kvalitetnije mogao riješiti složene poslovne situacije, dati ideju za rješenje problema s kojim se organizacija susreće u danom trenutku.

Postoje 4 osnovna pojma koja se vežu uz obrazovanje i razvoj kadrova, a u svakodnevnom se govoru često i poistovjećuju, a to su:<sup>50</sup>

- obrazovanje ili edukacija,
- razvoj,

---

<sup>49</sup> Cerović Z.; op.cit., str. 553.

<sup>50</sup> Ibidem, str. 553.-555.



- učenje,
- obuka (trening).

### 3.1.1. Obrazovanje ili edukacija

Obrazovanje ili edukacija se najčešće odnosi na stjecanje znanja u obrazovnim institucijama popraćeno raznim diplomama ili certifikatima.<sup>51</sup> Najširi je pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina, te sposobnosti osobe, koja se osposobljava za samostalne aktivnosti u životu, gdje je izložena procesu samostalnog odlučivanja i djelovanja u vrlo različitim, složenim poslovima odlučivanja.<sup>52</sup>

Kod obrazovanja kadrova pojavljuju se dvije vrste ciljeva:<sup>53</sup>

- Opći ciljevi obrazovanja usmjereni su na podizanje konkurentne sposobnosti cijele organizacije (poduzeća, hotela, pogona), a postižu se sustavom stalnog obrazovanja svih zaposlenih (podizanje opće kulture svih zaposlenih ili učenje jezika svih zaposlenih).<sup>54</sup> Neki od općih ciljeva su podizanje razine radne uspješnosti i provođenje obuke svih zaposlenih kroz stjecanje znanja o zaštiti na radu te praćenje razvoja tehnologije, uvođenje i usmjeravanje novo zaposlenih u organizaciji.
- Posebni ciljevi obrazovanja su skup usmjerenih ciljeva prema specifičnim zadacima koji se odnose na ciljeve određene osobe (stručnjaka) koji mora izvršiti neki zadatak, te tako mora biti i obrazovan.<sup>55</sup> Neki od posebnih ciljeva obrazovanja su promjena stavova, prilagođavanje timskom radu i uspostavljanje bolje suradnje u organizaciji i izvan nje.

I opći i posebni ciljevi obrazovanja da bi bili ostvarivi moraju biti usmjereni na zadovoljavanje interesa zaposlenika i organizacije.

Svaka osoba prvim zapošljavanjem u organizaciju dolazi sa stečenim znanjem koje je usvojila tijekom svoga obrazovanja. Za organizaciju je važno da je srednjoškolski ili visokoškolski

---

<sup>51</sup> Belak V.: op.cit., str.242.

<sup>52</sup> Cerović Z.: op.cit., str. 553.

<sup>53</sup> Ibidem, str. 556.

<sup>54</sup> Ibidem

<sup>55</sup> Ibidem

sustav obrazovanja u skladu sa zahtjevima posla. Ukoliko to nije zadovoljeno, na organizaciji je da izdvaja veća financijska sredstva i napore u obrazovanje zaposlenika.

Prema autoru<sup>56</sup> navode se sveobuhvatno segmenti obrazovanja, a u radu su raščlanjeni na obrazovanje i obuku, po svojim karakteristikama i samom definiranju pojma može se zaključiti da školovanje i prekvalifikacija spadaju u obrazovanje.

Školovanje je dugotrajan višegodišnji proces namijenjen ponajprije mlađoj generaciji koja stječe tzv. startno obrazovanje na koje se poslije nadograđuju drugi oblici.<sup>57</sup> Školovanje u osnovnoj školi i gimnaziji služi stjecanju općeobrazovnih i opće kulturnih znanja i vještina, a u strukovnom srednjem i visokoškolskom dijelu stječu se profesionalna znanja i vještine.<sup>58</sup> Zapošljavanjem ljudi ne mogu primjeniti sve što su naučili tijekom školovanja već svaki novi posao iziskuje od njih nova učenja.

Programi prekvalifikacije sadržajne su i predmetne razlike između programa prethodno stečene naobrazbe i naobrazbe koja se želi steći.<sup>59</sup> Polaganjem razlike ispita koje je osoba dala u prijašnjem obrazovnom programu dodjeljuje joj se odgovarajuća potvrda o završenoj prekvalifikaciji. Na prekvalifikaciju se odlučuju osobe koje su dugotrajno nezaposlene, osobe koje nisu zadovoljne svojim stupnjem obrazovanja ili osobe koje u organizaciji žele napredovati i biti promaknuti na drugo radno mjesto.

Obrazovni sustav trebao bi pratiti i sveukupni razvitak poslovanja i promjene koje on donosi. Nekim organizacijama su potrebni zaposlenici sa raznolikim znanjem, drugima su potrebna samo već postojeća zanimanja dok neki traže određenu specijalizaciju, moderno doba zahtjeva kreiranje novih obrazovnih programa u skladu s promjenama koja su potrebna tržištu, a obrazovne institucije ih najčešće nemaju u ponudi.

### 3.1.2. Učenje kadrova

Učenje je proces usvajanja znanja i vještina, a može biti i navika, kroz obrazovanje, kroz (izvan)školski sustav obrazovanja, ali i kroz praksu.<sup>60</sup> Od samog rođenja za svako ljudsko

---

<sup>56</sup> Jurina M.: op.cit., str. 119.

<sup>57</sup> Ibidem

<sup>58</sup> Ibidem

<sup>59</sup> Pravilnik o izobrazbi odraslih, NN 21/1998, čl.4.

<sup>60</sup> Cerović Z.: op.cit., str. 554.

biće u prirodi je da uči, stječe nova znanja. Učenje može biti organizirano i neorganizirano. Organizirano učenje stječe se edukacijom odnosno obrazovanjem, a neorganizirano učenje zaposlenik stječe svakodnevno kada je u radnom odnosu. Na temelju ponašanja pojedinca ili radne učinkovitosti moguće je ustavnoviti da li je zaposlenik stvarno nešto naučio ili stekao određeno znanje.

Cjeloživotno učenje znači osiguravanje djelatnicima kontinuirano učenje tijekom njihova staža u tvrtki, radi toga da im se pruži mogućnost učenja vještina koje će im biti potrebne za obavljanje posla i radi proširivanja svojih poslovnih vidika.<sup>61</sup> Kao primjer može se navesti da vlasnik hotela može poslati menadžera na dodatno usavršavanje stranih jezika, na seminare kako prepoznati kvalitetnog zaposlenika, radionice vezane za projekte Europske unije te seminare koji obuhvaćaju komunikacijske i prezentacijske vještine.

### 3.1.3. Razvoj

Razvoj je proces stjecanja novih znanja, vještine i sposobnosti pomoću kojih pojedinac temeljem nešto složenijih i često novih poslova ili pozicija bude pripreman za neku buduću zahtjevniju aktivnost koja će možda tek doći.<sup>62</sup> Organizacije ulažu novčana sredstva u razvoj svojih kadrova jer žele zadovoljiti vlastite interese, da bi se zaposlenik mogao razvijati u organizaciji na menadžeru je prepoznati njegov potencijal, usmjeriti i pripremiti za buduće poslovne izazove koje može uključivati premještanje na drugu poziciju ili učenje za buduće poslovne aktivnosti. Nakon prepoznavanja potencijala u zaposleniku daljnji tijek usvajanja ovisi o njegovim sposobnostima.

### 3.1.4. Obuka (trening)

Obuka kadrova (trening) je učenje ljudi kako da izvrše svoj posao, odnosno učenje potrebnog znanja za pružanje usluga, potrebnih vještina neophodnih za izvršavanje posla prema postavljenim standardima, te pravila ponašanja među zaposlenima u poduzeću i prema gostima.<sup>63</sup> Obuka je vezana za posao koji zaposlenik obavlja, odnosno ona povećava njegove sposobnosti kao što je znanje, vještine, ponašanje koje zaposlenik uspješno ili neuspješno prenosi na radne aktivnosti. Da bi uopće organizacija mogla provesti obuku prvo treba

---

<sup>61</sup> Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Međunarosno sveučilište Floride, 2. izdanje, Globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2015., str. 309.

<sup>62</sup> Cerović Z.: op.cit., str. 554.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 557.

odrediti ima li zaposlenike koji su spremni učiti, sredstva i stručni kadar za provedbu obuke. Manje organizacije koriste obrazovne institucije i za obrazovanje i za obuku zaposlenika dok se u većim organizacijama razvijaju interni programi u kojima je menadžer i mentor i predavač, a programi se prilagođavaju zaposlenicima i specifičnostima poslovanja.

Potrebe za obukom potaknute su sljedećim utjecajima:<sup>64</sup>

- promjene motiva, navika i potreba gostiju,
- promjene koje dolaze iz okruženja poticane konkurencijom,
- promjene koje dolaze razvojem znanosti tehnologije,
- promjene koje dolaze primjenom nove tehnologije u prihvatu, odabiru i odašiljanju informacija (gsm, internet, web...),
- promjene koje potiču dobavljači i novi sustav živežnih namirnica, sredstava za higijenu, energenata, itd. (novi dobavljači, nove robe, nova pakiranja),
- promjene u upravljanju, tj. u vlasničkoj strukturi,
- promjene organizacijske strukture, sustava rukovođenja itd.,
- promjene kadrova (ljudi svojim promjenama utječu na promjene).

U dijelu rada o obrazovanju navedeno je da su segmenti sustava obrazovanja raščlanjeni u radu po karakteristikama koji svako od njih nosi. Stručno osposobljavanje i usavršavanje odnosi se za potrebe obuke jer pohađanjem svakog od njih osoba stječe znanja ili se usavršava za potrebe točno određenog posla.

Stručno osposobljavanje čine oblici obrazovanja ili treninga u kraćem trajanju i pomoću njih stječu se zanimanja uskog profila ili se ljudi osposobljavaju za neku vještinu u konkretnome radnom procesu.<sup>65</sup> Stručno osposobljavanje primjenjuje se nakon završetka srednjoškolskog ili visokoškolskog obrazovanja. Usmjereno je na obavljanje poslova za određeno zanimanje za koje se osoba obrazovala i njegovo trajanje je najčešće godinu dana.

Stručno usavršavanje čini niz različitih oblika obrazovanja i stjecanja znanja ili vještina iz različitih izvora, dijeli se na specijalizaciju, dokvalifikaciju i inoviranje znanja.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Ibidem, str. 555.

<sup>65</sup> Jurina M.: op.cit., str. 119.

<sup>66</sup> Ibidem

- Specijalizacija je proces usitnjavanja širih znanja ili vještina na sve uža područja, zadatke ili zahvate, što pridonosi općem usavršavanju i učinkovitom funkcioniranju organizacija, institucija ili društva u cjelini.<sup>67</sup>
- Dokvalifikacija kao oblik obrazovanja pomoću kojega se dodaje novi segment profilu (npr. dokvalifikacija iz računalstva kovinotokara koji rade računalno upravljanim strojevima).<sup>68</sup>
- Inoviranje znanja u različitim kraćim i dužim oblicima obrazovanja i samoobrazovanja radi usvajanja novih spoznaja i novih vještina koje donosi napredak znanosti, tehnike i tehnologije.<sup>69</sup>

Stručno usavršavanje namijenjeno je i zaposlenicima koji su tek zaposleni, ali i zaposlenicima koji imaju duži radni staž u organizaciji.

Za zaposlenike je bitno da povećanjem znanja i vještina povećaju svoju zapošljivost, tj. mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja u drugim radnim sredinama, što utječe na razvoj njihove karijere. Za poduzeće je bitno da se povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njihova konkurentnost kao rezultata povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina.<sup>70</sup>

Menadžeri su glavni pokretači obuke, njihov zadatak je uočiti da je organizaciji i njenim zaposlenicima nužna obuka, a na zaposlenicima je zadatak primijeniti znanja i vještine stečene obukom na tekuće poslove. Svako ulaganje u obrazovanje i obuku zaposlenih kako bi stekli nova znanja, sposobnosti i vještine za organizaciju ne bi smjelo predstavljati financijski teret već višestruku mogućnost povrata uloženi sredstava kroz njihovo obrazovanje.

### 3.2. Razvoj kadrova u organizaciji

Zadaća svakog menadžera osim ulaganja u kontinuirano vlastito obrazovanje je utrošiti veliki dio radnog vremena i napora u obrazovanje zaposlenika i omogućavanje njihovog razvoja. Da bi menadžeri to kvalitetno i uspješno obavili svaka faza obrazovnog ciklusa mora biti dobro osmišljena i provedena te metode koje se koriste za obrazovanje pomno proučene za svakog zaposlenika prema njegovim osobnim karakteristikama.

---

<sup>67</sup> Službena internet stranica Hrvatske enciklopedije, [www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=57356](http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=57356), (05.11.2017.)

<sup>68</sup> Jurina M.: op.cit., str. 119.

<sup>69</sup> Ibidem, str. 120.

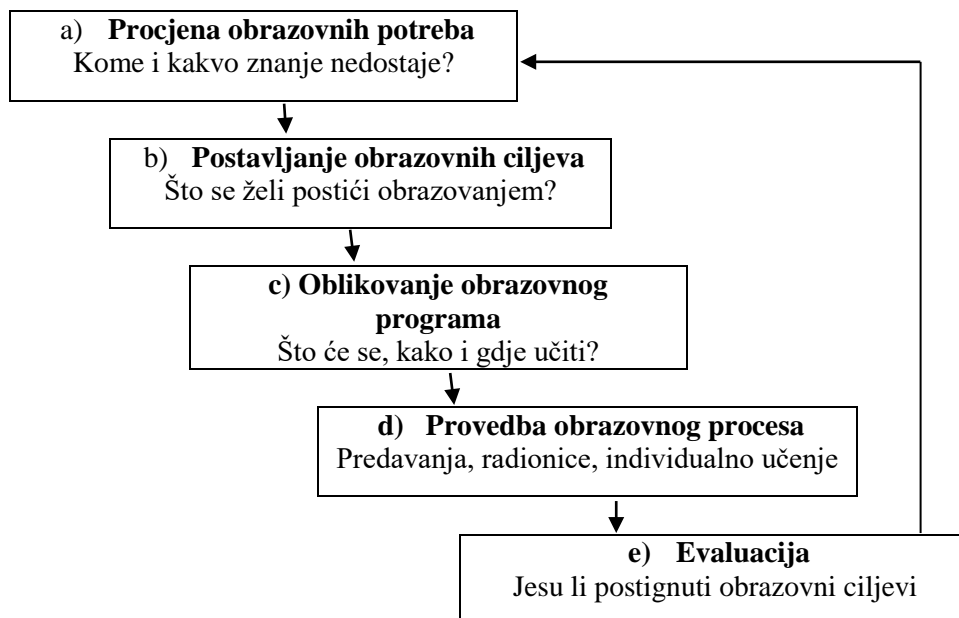
<sup>70</sup> Cerović Z.: op.cit., str. 558.

### 3.2.1. Obrazovni ciklus u organizaciji

Obrazovni ciklus zaokruženi je metodološki sustav planiranja, izvedbe i provjere obrazovne djelatnosti.<sup>71</sup> Prva faza obrazovnog ciklusa je procjena obrazovnih potreba, zatim slijedi postavljanje obrazovnih ciljeva, oblikovanje obrazovnog programa, provedba obrazovnog procesa i evaluacija. Svaka organizacija ima svoj način rada, politika organizacija se razlikuje, usluge koje se pružaju različite su, a menadžeri najbolje poznaju specifičnosti organizacije, pa se za svako obrazovanje ili obuku zaposlenika pristupa na drugačiji način.

Na sljedećoj slici je prikazan obrazovni ciklus.

Slika 4. Shematski prikaz obrazovnog ciklusa



Izvor: Šverko B.: Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb, 2002., str. 141.

U nastavku slijedi objašnjenje shematskog prikaza obrazovnog ciklusa:

#### a) Procjena obrazovnih potreba

Prva faza obrazovnog ciklusa u kojoj se postavljaju pitanja i daju odgovori tko u organizaciji i kakvo znanje treba. Procjena obrazovnih potreba, metodološki vrlo zahtjevan zadatak.

<sup>71</sup> Šverko B.: Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb, 2002., str. 142.

Uključuje tri komplementarne analize, tj. analizu organizacije, analizu radne djelatnosti i analizu osoblja.<sup>72</sup>

Analiza organizacije sa gledišta organizacije, ciljeva organizacije, efikasnosti, količini novčanih sredstava namijenjenih za obrazovanje, odnosa ljudi u organizaciji odnosno na temelju obilježja organizacije procjenjuju se obrazovne potrebe. Analizom radne djelatnosti ili analizom posla dolazi se do spoznaje koja bi znanja i sposobnosti zaposlenici trebali posjedovati da bi izvršili zadanu radnu aktivnost. Analizom osoblja dobivaju se saznanja koja su postojeća znanja i vještine zaposlenih te kojim osobama kakvo obrazovanje je potrebno da bi bolje izvršili određene poslove.

Procjenom obrazovnih potreba organizacija dobiva informacije o broju zaposlenika i popis zaposlenika u organizaciji kojima je potrebno daljnje obrazovanje. Procjena obrazovnih potreba uključuje sve zaposlenike u organizaciji neovisno o njihovom radnom stažu.

#### b) Postavljanje obrazovnih ciljeva

Nakon što se u prvoj fazi izvrši analiza organizacije, posla i radne djelatnosti te se utvrdi kome i koja znanja su potrebna slijedi faza postavljanja obrazovnih ciljeva.

Ciljevi su polazišta za koncipiranje obrazovnih programa, ali i temelj za utvrđivanje kriterija procjene njihove uspješnosti.<sup>73</sup> Svrha i cilj obrazovanja svake uspješne organizacije u prvom planu ima održavanje konkurentne sposobnosti, povećati znanja zaposlenih i omogućiti razvoj zaposlenika.

Obrazovni ciljevi imaju dvostruku ulogu:<sup>74</sup>

- služe kao motivacijski poticaj i učenicima za učenje i nastavnicima za podučavanje,
- u završnoj evaluaciji su osnova za prosudbu je li obrazovna intervencija bila uspješna.

Da bi ostvarili dvostruku ulogu ciljevi moraju biti konkretni, specifični i mjerljivi.<sup>75</sup>

Postavljanjem obrazovnih ciljeva točno se određuje koje bi se promjene u organizaciji trebale dogoditi obrazovanjem zaposlenika.

---

<sup>72</sup> Šverko B.: op.cit., str. 142.

<sup>73</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 737.

<sup>74</sup> Šverko B.: op.cit., str. 146.

<sup>75</sup> Ibidem

#### c) Oblikovanje obrazovnog programa

Ovo je faza u kojoj treba riješiti niz složenih didaktičkih problema. Prvi od njih je programiranje obrazovnih sadržaja.<sup>76</sup> Programiranje obrazovanja proces je pretvaranja obrazovnih potreba u obrazovne sadržaje koji se strukturiraju u obrazovni program.<sup>77</sup>

Tijekom programiranja obrazovnih sadržaja ovisno o tematici, ciljevima obrazovanja, konkretnoj situaciji, karakteristikama polaznika obrazovnog programa ovisi i odabrana metoda koja će se primjenjivati za obrazovanje. Organizacije odabiru tko će provoditi obrazovni proces, specijalizirane institucije ili vlastiti zaposlenici u kojem često menadžeri dobivaju glavnu ulogu, a za provođenje obrazovanja koriste dodatne materijale kao što su skripte, prezentacije ili ostale materijale koji bi već trebali biti osmišljeni i izrađeni.

#### d) Provedba obrazovnog programa

Predstavlja realizaciju svih prethodnih faza i aktivnosti. Osoblje zaduženo za organizaciju i provedbu aktivnosti mora osigurati potreban prostor, didaktička pomagala i sve uvjete za nesmetano odvijanje nastavnih procesa.<sup>78</sup> U prijašnjim fazama već su jasno definirani zadaci i ciljevi koje organizacija želi ostvariti obrazovanjem, a u ovoj fazi odabranim polaznicima znanje se prenosi na različite načine što može uključivati obrazovanje na poslu i izvan posla.

#### e) Evaluacija obrazovnog procesa

Evaluacija je sustavno prikupljanje, obrada i interpretacija podataka o obrazovnoj aktivnosti i njezinim učincima.<sup>79</sup> Evaluacija se planira već u trećoj fazi obrazovnog ciklusa, nakon čega u daljnjim fazama slijedi prikupljanje podataka. Evaluacija jasno prikazuje da li su postignuti obrazovni ciljevi, a sudionici stekli znanje, vještine, a samim time i promjenu u ponašanju i postignutim rezultatima u radu, a u konačnici poboljšali rad organizacije. Iako je evaluacija završna faza obrazovnog ciklusa njome obrazovni ciklus ne prestaje već se u uspješnoj organizaciji stalno ponavlja. Novim zapošljavanjem, razvojem konkurencije, mijenjanjem ciljeva organizacije, mijenjanjem proizvodnog procesa i usluga, organizacija mora kontinuirano vršiti obrazovanje. Ukoliko su prethodne četiri faze kvalitetno realizirane i evaluacija će biti uspješna.

---

<sup>76</sup> Ibidem, str. 146.

<sup>77</sup> Jurina M.: op.cit., str. 126.

<sup>78</sup> Šverko B.: op.cit., str. 147.

<sup>79</sup> Ibidem, str. 148.



### 3.2.2. Metode obrazovanja organizacije

Ovisno o provedbi obrazovnog programa odabranom u obrazovnom ciklusu i ciljevima koji se žele postići obrazovanjem najčešće se koriste dvije metode obrazovanja koje uključuju odvijanje na različitim mjestima. Metode obrazovanja na poslu<sup>80</sup> i metode obrazovanja izvan posla<sup>81</sup>, a u daljnjem dijelu rada će svaka od metoda biti objašnjena.

Obrazovanje na poslu najčešće vrše menadžeri ili iskusni zaposlenici, a primjenjuje se kod zaposlenika koji su tek došli u organizaciju, zaposlenika u organizaciji kojem se želi omogućiti razvoj ili se moraju usavršavati zbog razvoja proizvodnih procesa, novog načina rada.

Najčešće metode koje se primjenjuju u obrazovanju na poslu: <sup>82</sup>

- individualne instrukcije,
- rotacija posla,
- stručna praksa,
- studentska praksa,
- mentorstvo,
- pripravnički staž.

Individualne instrukcije ili izobrazbu na mjestu rada provodi iskusni zaposlenik ili instruktor koji ima znanje i vještine novim zaposlenicima pokazivati specifičnosti radnih zadataka. To je metoda koja je često zastupljena u organizacijama jer instruktor navodi o uspješno ili neuspješno obavljenom poslu, a zaposlenici istovremeno uče od iskusnih i izvršavaju radni zadatak. Problem ove metode odnosi se na instruktore jer neki zaposlenici nemaju vještine za prenošenje znanja.

Rotacija posla obuhvaća novo zaposlene ili zaposlenike u organizaciji kako bi bili osposobljeni za rad na različitim poslovima. Za menadžere je iznimno važna rotacija posla kako bi stekli iskustvo i bili upoznati sa poslovanjem cjelokupne organizacije.

---

<sup>80</sup> Jurina M.: op.cit., str. 128.

<sup>81</sup> Aksentijević Karaman N.: Ljudski potencijali i ekonomski razvoj, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012. str.186.

<sup>82</sup> Jurina M.: op.cit., str. 128.

Prednosti rotacije posla:<sup>83</sup>

- vodi mnogostranosti zaposlenih
- bolje koristi sposobnosti zaposlenika
- često vodi većem zadovoljstvu i motivaciji.

Iako se rotacijom posla prolazi kroz različite poslovne situacije rotacija ima i nedostataka, zaposlenik može prekidati tijek poslovnog procesa, on time ne prolazi glatko i na taj način smanjuje se učinak organizacije.

Stručna praksa najčešće se provodi u sklopu srednjoškolskog obrazovanja za stručna zanimanja kao što su kuhari, konobari, hotelijersko turistički tehničari. Specifičnost takvog obrazovanja je u tome što se dio obrazovanja provodi u obrazovnoj instituciji tj. školi, a dio je praktična nastava odnosno naukovanje za određeno zanimanje.

Studentska praksa je praksa za studente koji za vrijeme studija i učenja stječu radno iskustvo. Razlike između studentske i stručne prakse je u tome što je studentska praksa vezana za menadžerske poslove i stručne poslove, a stručna praksa vezana je uz zanatsko obrazovanje. Studentima je takva praksa prilika za učenjem, ali i dokazivanjem svojih znanja, vještina i kvaliteta, a organizaciji mogućnost zapošljavanja sposobnih ljudi čije su kvalitete već poznate i otkrivene u organizaciji.

Mentorstvo je obučavanje menadžera i novopridošlih stručnjaka od strane iskusnih menadžera koji su vrsni u svome poslu. Mentori su vođe koji usmjeravaju, uče, potiču i razvijaju druge.

Pripravnički staž je razdoblje u kojemu se novopridošli (obično fakultetski obrazovani ljudi) u poduzeću upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom na koji su izabrani.<sup>84</sup> Pripravnički staž obavljaju osobe koje su se školovale za određeno zanimanje i prvi puta se zapošljavaju u tom zanimanju. Za vrijeme trajanja pripravničkog staža mentor je osoba ili menadžer koji radi u organizaciji te ga uvodi u posao, potiče na dobro obavljanje posla te ujedno prati pripravnika kako se snalazi u određenim poslovnim prilikama ili neprilikama. Po završetku pripravničkog staža pripravnik bi trebao biti osposobljen za izvršavanje poslova u organizaciji bez pomoći mentora ili druge osobe koja radi u organizaciji.

---

<sup>83</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 747.

<sup>84</sup> Ibidem

U metode obrazovanja izvan posla spadaju:<sup>85</sup>

- predavanja,
- audiovizualne tehnike,
- programirano učenje,
- učenje pomoću računala,
- interaktivni video,
- konferencije i rasprave,
- obučavanje u simuliranim radnim uvjetima.

Predavanje je metoda prenošenja informacija većem broju ljudi, mora sadržavati ilustracije, audiovizualne tehnike te uključivati polaznike da aktivno sudjeluju tijekom predavanja. Da bi predavanje bilo interesantno veliku ulogu igra predavač, njegov odnos prema polaznicima, način na koji prenosi informacije.

Audiovizualne tehnike najčešće se koriste u kombinaciji s predavanjima kako bi organizacija mogla povezati teoriju i prikazati primjer na stvarnom radnom zadatku.

Programirano učenje koristi određenu opremu ("stroj za učenje") ili posebno priredene tekstove (programirane materijale) koji omogućuju samostalno učenje bez neposredne pomoći nastavnika.<sup>86</sup> Programirano učenje sudioniku omogućava učenje kada on to želi sa količinom gradiva koja njemu odgovara, a nakon određenog gradiva postoje pitanja i sudionici dobivaju povratnu informaciju o uspješnosti ili neuspješnosti odgovora.

Učenje pomoću računala ili e-učenje u današnje doba sve je više zastupljeno. Postoje različiti obrazovni programi uz koje se može savladati određeno gradivo ili tematiku sa različitih mjesta uz prisustvo računala. Tempo učenja sam polaznik može odrediti, a to omogućuje učenje bez vremenskog ograničenja odnosno kada to polaznici žele i imaju vremena.

Interaktivni video kombinira prednosti videa i računalno vođenih instrukcija i obično služi za obučavanje i usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Aksentijević Karaman N.: op.cit., str. 186.

<sup>86</sup> Šverko B.: op.cit., str. 135.

<sup>87</sup> Bahtijarević-Šiber F.: op.cit., str. 751.

Konferencije i rasprave značajne su jer se odvijaju izvan, ali i u organizaciji za rješavanje problema, iznošenje ideja te svih pitanja koja se tiču organizacije. Specifičnost kod konferencija i rasprava je u tome što se odmah dobiva povratna veza od sudionika.

Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima provodi se izvan mjesta rada, a oprema, strojevi i alati koji se koriste za obuku isti su kao i u stvarnoj situaciji na mjestu rada. Takva izobrazba najčešće se vrši zbog opasnosti posla u stvarnim uvjetima, osobe koje koriste simuliranu izobrazbu najčešće su piloti, liječnici jer njihova i najmanja pogreška donosi štete velikih razmjera.

Obrazovanje na poslu ima niz prednosti i nedostataka. Glavna prednost je povezanost i neposredna uporabljivost naučenog u obavljanju posla, manji troškovi obrazovanja, kontinuitet u radu. Glavni su nedostaci niža kvaliteta obrazovnog rada, mogućnost oštećenja opreme, frustracije kupaca i klijenata, problem instruktora i trenera koji ne znaju prenijeti znanje.<sup>88</sup>

Organizacija ovisno o kojem budućem poslovnom pothvatu se radi, o karakteristikama zaposlenika odabire metodu ili kombinaciju metoda koje će koristiti za obrazovanje svojih zaposlenika čime utječe na ostvarivanje ciljeva organizacije. Bilo koja od navedenih metoda, kao prvo trebala bi zainteresirati polaznike. U početku je bitno kretati s osnovama kako bi sudionici mogli postupno pratiti tempo i usvajati gradivo te im omogućiti uključenost u toku obrazovanja, npr. kroz određene vježbe koje će biti od pomoći u rješavanju stvarnih radnih zadataka. Daljnji tijek ovisi o zainteresiranosti i usredotočenosti polaznika na metodu kojom se osposobljava te osobnoj motivaciji svakog polaznika. Bez motivacije samog polaznika i najbolje odabrana metoda obrazovanja neće imati uspješan završetak.

Obrazovanje u doba velikih promjena svakim danom dobiva sve veći značaj, a sve više ljudi, organizacija i zaposlenika uključuju se u obrazovanje kako bi se prilagodili promjenama. Osim napretka i razvoja u organizaciji važnost obrazovanja ima utjecaj na svakodnevni život zaposlenika. Osobe s većim stupnjem obrazovanja puno lakše pronalaze posao što je izuzetno važno u današnje doba velikih neizvjesnosti, a kada se zaposle imaju veća novčana primanja,

---

<sup>88</sup> Jurina M.: op.cit., str. 128.

povećava se njihov standard i osobno zadovoljstvo, te postoji veća mogućnost za bržim napredovanjem odnosno razvojem unutar organizacije.

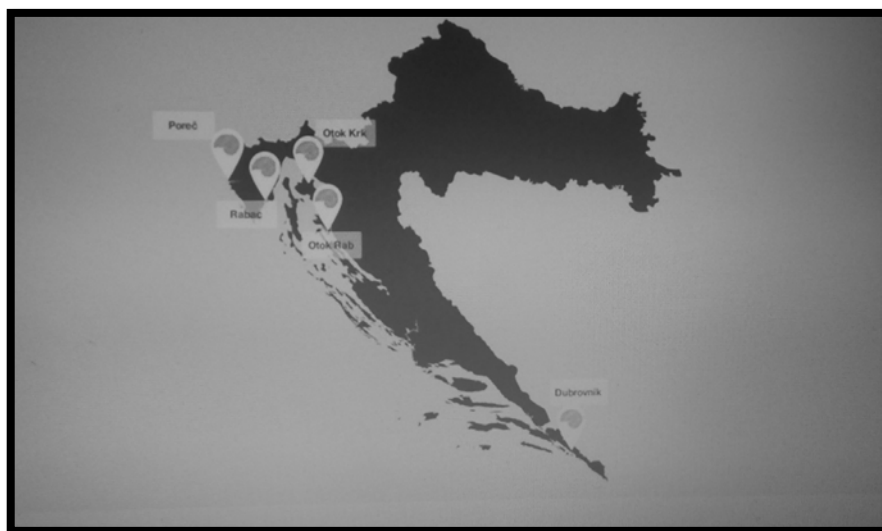
## 4. UPRAVLJANJE KADROVIMA U TURISTIČKOJ DJELATNOSTI NA PRIMJERU Valamar Riviera d.d.

U ovom poglavlju završnog rada na praktičnom primjeru turističke kompanije Valamar Riviere d.d. bit će prikazana organizacija kroz nekoliko glavnih segmenata, a to su: osnovni podaci, organizacijska struktura, upravljanje ljudskim potencijalima, Valamar menadžment, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje su opisane kroz obrazovanje i razvoj kadrova uključujući Valamar akademiju, usavršavanje, praksu i stipendije i na kraju praktičnog rada je nagrađivanje i motivacija zaposlenika na temelju integriranog godišnjeg izvješća Valamar Riviere.

### 4.1. Osnovni podaci o Valamar Rivieri

Valamar Riviera je turističko poduzeće koja svoju djelatnost obavlja u pet hrvatskih gradova smještenih na Jadranskoj obali, Poreč, Rabac, Krk, Rab te Dubrovnik (slika 5), a sjedište se nalazi u Poreču. Turistički kompleks bavi se ugostiteljstvom i turizmom te turističkim uslugama kao što je organiziranje izleta, putovanja, usluge prijevoza, usluge u nautičkom turizmu, iznajmljivanje opreme za rekreaciju, kamp prikolica te druge usluge vezane za osnovnu djelatnost kojom se bave.

Slika 5. Valamar destinacije



Izvor: Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/hr/portfelj-i-destinacije/> (31.08.2017.)

Može ugostiti do 56.000 gostiju što čini 12% kategoriziranoga smještaja u 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta.<sup>89</sup> Današnja Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina.<sup>90</sup> Svoj opstanak zadržala je usprkos politici tijekom dugog niza godina te odnosima u državi, dolaskom odnosno otvaranjem novih hotela i smještajnih objekata na Jadranskoj obali te prilagođavanju stalnim željama i zahtjevima gostiju. Danas se svrstava među vodeće investitore u hrvatskom turizmu, iako zbog najave državnih poreza neki od planova investiranja su upitni. Kako bi se gosti i zaposlenici osjećali što bolje Valamar Riviera održava, vodi i razvija cjelokupnu imovinu koju posjeduje te samim time utječe na razvoj same destinacije u kojoj posluje, a na taj način sebi osigurava visokokvalitetne usluge uz koje ostvaruje visoka postignuća u poslovanju i samim time omogućuje povrat uloženi sredstva i ostvarivanje veće dobiti. Strateški razvoj, preustroj organizacije, briga o ljudskim potencijalima sve su to načini boljeg razvoja u budućnosti na koje se Valamar Riviera oslanja.

#### 4.2. Organizacijska struktura

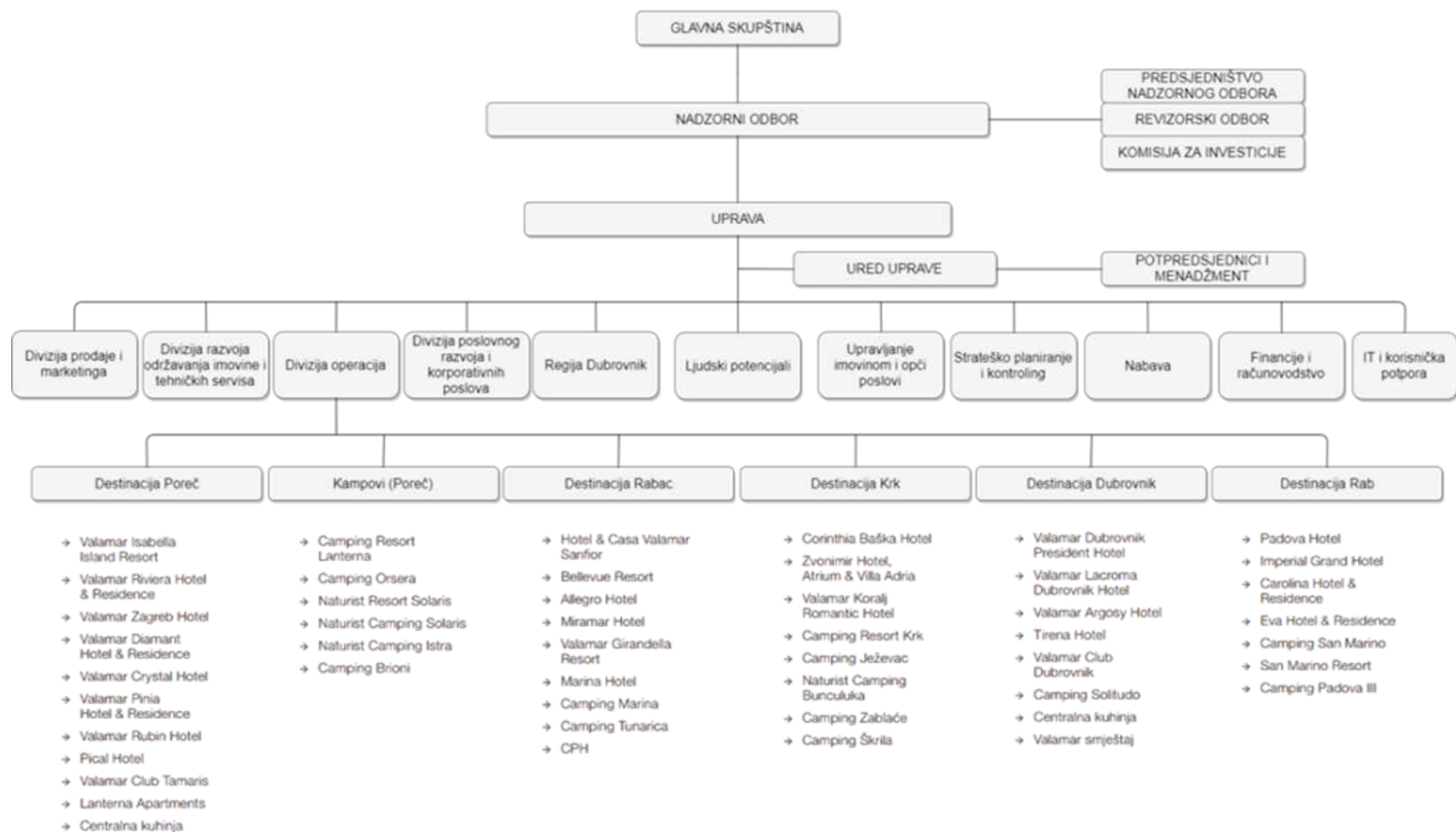
U poslovanju Valamar Riviera koristi funkcionalnu i transparentnu organizacijsku strukturu s ciljem učinkovitog upravljanja procesima i ostvarivanja zadanih ciljeva. Organizacijska struktura sastoji se od glavnih tijela koji upravljaju organizacijom (slika 6), a to je glavna skupština, nadzorni odbor koji čine predsjedništvo nadzornog odbora, revizorski odbor i komisija za investicije te uprave koju čini ured uprave, potpredsjednici i menadžment. Na nižoj razini organizacijske strukture nalazi se divizija prodaje i marketinga, divizija razvoja održavanja imovine i tehničkih servisa, divizija operacija, divizija poslovnog razvoja i korporativnih poslova, Regija Dubrovnik, ljudski potencijali, upravljanje imovinom i opći poslovi, strateško planiranje i kontroling, nabava, financije i računovodstvo te IT i korisnička podrška. Glavna tijela u organizacijskoj strukturi moraju se pridržavati zakona, statuta, pravilnika i prema njima su regulirane ovlasti i odgovornosti. Članovi nadzornog odbora zajedno sa upravom donose odluke, rezultati poslovanja ostalih odjela izlažu se upravi i nadzornom odboru. Ciljevi i radni zadaci svakog sektora postavljeni su na godišnjoj razini i jasno su definirani.

---

<sup>89</sup> Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str.6. (19.08.2017.)

<sup>90</sup> Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest>, (20.08.1017)

Slika 6. Organizacijska struktura Valamar Riviere



Izvor: Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> str .137 (31.08.2017.)



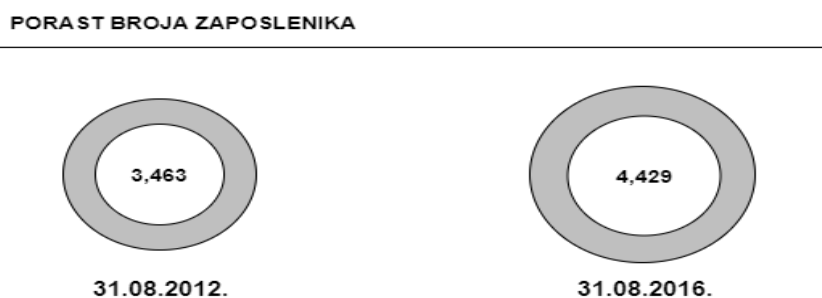
### 4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Opstanak svake veće organizacije nije moguć bez kvalitetnog i temeljito razrađenog upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnostima koje se odnose na predviđanje i planiranje potrebe za zaposlenicima, njihovo pribavljanje, zapošljavanje, obrazovanje i razvoj te ostale aktivnosti vezane za ljudske potencijale.

Cilj poslovanja Valamar Riviere je razvitak organizacije. U ostvarivanju svojih ciljeva i zadovoljavanju potreba zaposlenika orijentirali su se i na zadovoljavanje želja i potreba gosta, a pošto se radi o turističkim uslugama nedvojbeno je da prvo treba zaposleniku omogućiti zadovoljavajuće uvjete da bi on mogao gostima pružiti najbolju uslugu. Sa svakim gostom žele stvoriti i razvijati dugoročan i uspješan poslovni odnos, a sa zaposlenicima žele stvoriti dugoročne odnose sa obostranim zadovoljstvom, razvijati ih, nagrađivati i motivirati.

Kako bi se ciljevi organizacije ostvarili kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima Valamar Riviera brine o tome da privuče nove zaposlenike, zadrži postojeće zaposlenike, stvori bolje uvjete rada od konkurencije na način da stvori programe politika plaće, omogući naknade zaposlenicima, zadovolji očekivanja zaposlenih i stvori dobre uvjete na radnom mjestu, zapošljavanje domicilnog stanovništva te razvoj zaposlenika u organizaciji odnosno obrazovanje u skladu s potrebama organizacije. Valamar Riviera kontinuirano brine o zaposlenicima te im pruža preventivne sistematske preglede čija se vrijednost procjenjuje na 430 000,00 kn.<sup>91</sup>

Slika 7. Porast broja zaposlenika između 2012. i 2016. godine



Izvor: obrada autora prema: Valamar Riviera, <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 55. (31.08.2017.)

<sup>91</sup> Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str.62. (03.09.2017.)

Na slici 7 prikazan je porast broj zaposlenika na dan 31.08.2012. godine i 31.08.2016. godine, za četiri godine apsolutni broj zaposlenika porastao je za 966 zaposlenika odnosno za 27, 9%. Prema slici koja pokazuje povećanja zapošljavanja kroz četiri godine može se zaključiti da je organizacija prepoznala važnost porasta broja zaposlenika u pružanju kvalitetne usluge koja se očituje u povećanju broja turista i njihovim zadovoljstvom pruženom uslugom. Takvim načinom poslovanja organizacija itekako može konkurirati ostalim turističkim destinacijama na Mediteranu, te uz kvalitetno osoblje privući i zadržati što veći broj gosti.

U Hrvatskoj strukovna zanimanja postaju sve manje atraktivna, ali i iseljavanjem velikog broja stanovništva dolazi do problema kada je u pitanju kvalitetna radna snaga. Usprkos tome kako bi privukla radnu snagu i zadržala je Valamar Riviera kontinuirano ulaže u buduću i sadašnju kadar. Ukoliko sezonski radnici tijekom cijele godine žele biti upućeni u poslovanje Valamar Riviere sve potrebne informacije dostupne su im putem društvenih mreža, ili internog časopisa Viv. U Valamar Rivieri djeluju dva sindikata: Sindikat turizma i usluga Hrvatske te Sindikat Istre, Kvarnera i Dalmacije. Tijekom 2016. godine u Valamar Rivieri ukupno je održano 8 produktivnih i iznimno dobro posjećenih skupova radnika.<sup>92</sup> U Radničkom vijeću ukupno ima 11 članova.<sup>93</sup> Zadaća radničkog vijeća je organizirati skupove o prijedlozima, promjenama i izmjenama u sveukupnom poslovanju te izvještava zaposlenike o svim događajima koji bi mogli imati utjecaj na njih.

Naglasak na odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima koje Valamar provodi ispred svega stavlja zadovoljnog, osposobljenog i motiviranog zaposlenika koji će uz svoju profesionalnost uvijek privući i zadržati gosta. Korisnici usluga pozitivno iskustvo prenose na vrlo mali broj budućih korisnika dok se njihovo negativno iskustvo puno brže širi. Oslanjajući se na takvu politiku poslovanja Valamar privlači nove goste s pozitivnim preporukama.

---

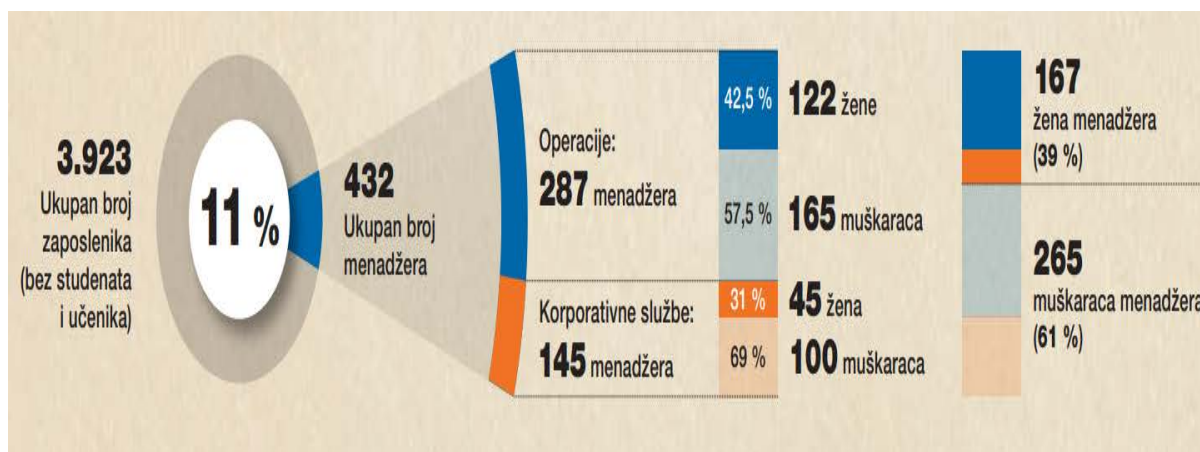
<sup>92</sup>Valmar Riviera, [http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/13\\_9228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf](http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/13_9228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf), str.64. (31.08.2017.)

<sup>93</sup> Valamar Riviera, <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str.64. (31.08.2017.)

#### 4.4. Valamar menadžment

Udio menadžmenta u odnosu na ukupan broj zaposlenika u visokoj sezoni iznosi 11%.<sup>94</sup> Cilj takvog menadžmenta je promicati organizaciju koja se ističe znanjem i vještinama pomoću kojih vodi, educira i razvija zaposlenike kako bi ostvarila strateške ciljeve. Kako bi se omogućio razvoj menadžerskih funkcija te dugoročan razvoj menadžerskih kompetencija, organizacija provodi godišnje razgovore koji se odvijaju između rukovoditelja te zaposlenika. Menadžeri na ključnim pozicijama imaju jasno definirane kriterije uspješnosti te precizno postavljene ciljeve s kojima sudjeluju u godišnjem nagrađivanju. Prema postignutim ciljevima nagrade menadžmenta ostvaruju se kroz postotak godišnje plaće. Ulaganjem i razvijanjem organizacije raste i potreba za povećanjem broja menadžera.

Slika 8. Udio menadžera u ukupnom broju zaposlenika u 2016. godini



Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> str. 68. (03.09.2017)

Slika 8 prikazuje da je ukupno 432 zaposlenika na ključnim pozicijama menadžera u 2016. godini, 265 je muškaraca, a 167 žena na temelju čega se može zaključiti da nema diskriminacije u zapošljavanju po spolovima u sektoru menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima.

<sup>94</sup> Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> str. 68. (31.08.2017.)

#### 4.5. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

U ovom poglavlju naglasak se stavlja na aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje će se detaljnije objasniti kroz obrazovanje i razvoj zaposlenika koji uključuje Valamar akademiju, usavršavanje, praksu i stipendiranje.

##### 4.5.1. Obrazovanje i razvoj kadrova

Osim kontinuiranog ulaganja u razvoj kompetencija ključnih zaposlenika i razvoj internih programa stručnog i voditeljskog osposobljavanja, u 2016. godini uveden je model cjeloživotnog učenja i razvoja kao nove korporativne vrijednosti.<sup>95</sup>

Samim ulaskom u radni odnos zaposlenika se kroz programe i radionice orijentacije te treninge uvodi u posao, a kasnije im se omogućava pohađanje različitih programa sukladno osobnim afinitetima samih zaposlenika i potrebama poslovanja. Kada se kreće s planiranjem obrazovanja kao i u svakoj organizaciji tako i u Valamar Rivieri prva stavka je identifikacija obrazovnih potreba i volja zaposlenih za pohađanjem različitih oblika obrazovanja ili usavršavanja, zatim slijedi postavljanje ciljeva koji će se postići obrazovanjem te se kreira obrazovni program koji se u Valamar Rivieri najčešće odvija na konkretnome radnom zadatku odabranim metodama obrazovanja.

Uvođenjem novih usluga i razvoj postojećih sudjeluje u stvaranju specijalističkih programa s obrazovnim sektorom uz pomoć Valamarovih mentora i trenera. Njihovo iskustvo daje adekvatne prijedloge vezane uz znanja i specifična zanimanja koja organizaciji nedostaju. U Hrvatskoj ali i izvan države za zaposlenike se organiziraju stručni programi i profesionalne edukacije, pohađanje poslije diplomskih studija i različiti oblici usavršavanja. Obrazovan zaposlenik ima profesionalan odnos prema gostima, a takav zaposlenik značajan je i od velike važnosti za cjelokupno poslovanje koji daje ugled organizaciji. Osim stvaranja profesionalne usluge konačni cilj obrazovanja je stvoriti motivaciju za rad i mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja.

---

<sup>95</sup>Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> str. 66. (03.09.2017)

#### 4.5.1.1. Valamar akademija

Valamar akademija je obrazovni program osmišljen od strane Valamar Riviere za razvoj ljudskih potencijala, iskusni zaposlenici kroz praksu, dugogodišnje stečeno iskustvo i znanje prenose odabranim zaposlenicima koji su se iskazali u Valamar Rivieri. Kao i u svakom obrazovanju i usavršavanju za zaposlenike ključnu ulogu imaju odjel ljudskih potencijala i menadžeri. Menadžeri predlažu zaposlenike, nakon čega se vrši razgovor s potencijalnim polaznicima i stvara program po njegovim osobnim karakteristikama i sklonostima.

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.<sup>96</sup> Pohađanje akademije osim na direktore, voditelje i pomoćnike želi se proširiti i 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.

#### 4.5.1.2. Usavršavanje zaposlenika

U turističkoj djelatnosti stalno usavršavanje i razvoj zaposlenih u bilo kojem dijelu organizacije od iznimne je važnosti, na taj način povećavaju se stručna znanja, sposobnosti i razvijaju vještine. Zaposlenicima se nude različiti programi usavršavanja u kraćem ili dužem vremenskom razdoblju te im se nudi mogućnost pohađanja različitih tečajeva, tečajeva stranih jezika koji se većinom održavaju prije početka sezone, ali i u tijeku sezone, praktičnim radionicama, izložbama, stručnim konferencijama te sudjelovanja na seminarima.

---

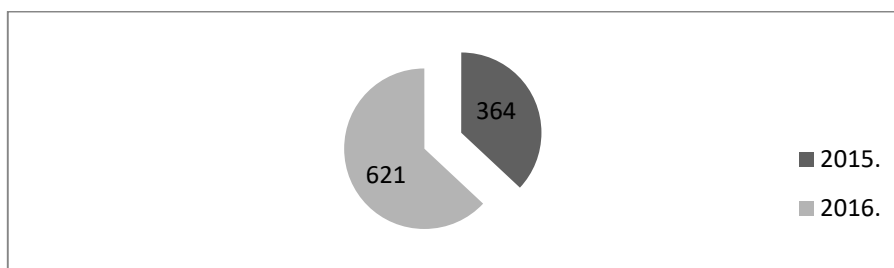
<sup>96</sup> Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 66. (03.09.2017)

U svom poslovanju usmjeren je i na pružanje najboljih usluga koje se postižu kroz programe koji usavršavaju i razvijaju zaposlenike, a nazivaju se Up! Lifting Service i Valamar +3 program za stalne sezonce.

*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. 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 Valmar Rivieri taj proizvod je izravna usluga koju kupac prima. Osim razvoja zaposlenika, povećavanja njegovih vještina usmjereni su i na stvaranje poticajne klime između zaposlenika.

Valmar +3 je program za sezonske zaposlenike, jamči radni odnos od tri godine i primanja tijekom njih, a ukoliko nekoliko mjeseci zaposlenik ne radi jer je u pitanju sezonski djelatnik za to vrijeme osigurana su novčana primanja. Iako je program usmjeren na zapošljavanje sezonaca kroz tri godine programom je obuhvaćeno razvoj zaposlenika edukacijom i treninzima, uključeni su i u programe nagrađivanja, prednost pri zapošljavanju u stalni radni odnos, pogodnosti vezane za zdravlje zaposlenika i mirovinskog osiguranja.

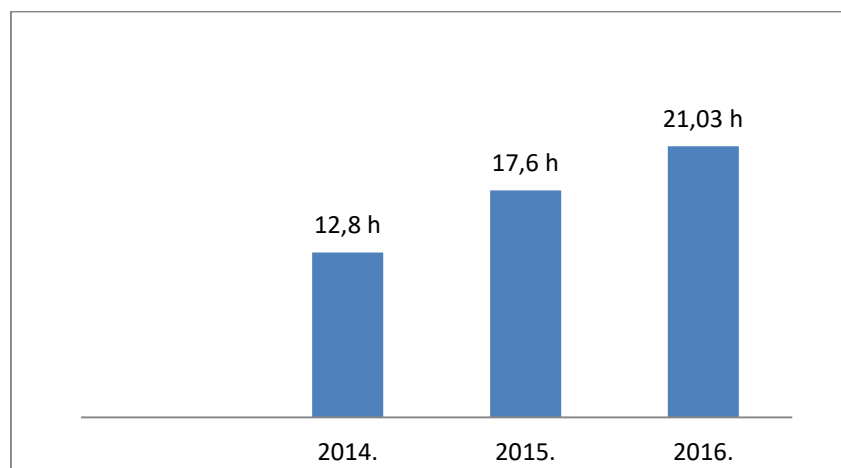
Grafikon 1. Broj polaznika Valamar +3



Izvor: obrada autora prema: Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 56. (03.09.2017.)

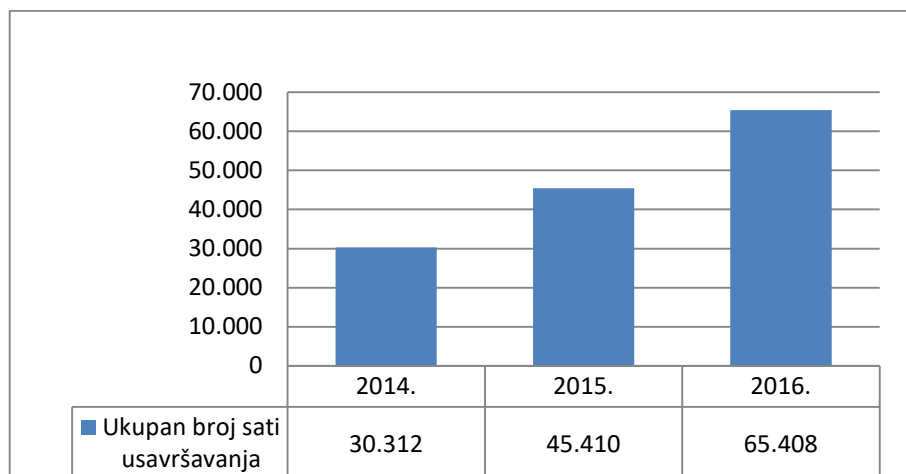
Na grafikonu 1 prikazan je broj polaznika Valamar +3 programa, te je vidljivo da je u 2015. godini broj polaznika bio 364 a u 2016. godini broj se povećao za 257 polaznika i iznosio je 621. polaznika, odnosno povećanje polaznika u 2016. godini iznosio je 70,6%.

Grafikon 2. Broj sati usavršavanja po zaposleniku



Izvor: obrada autora prema: Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 66. (31.08.2017)

Grafikon 3. Ukupan broj sati usavršavanja



Izvor: obrada autora prema: Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 66. (31.08.2017)

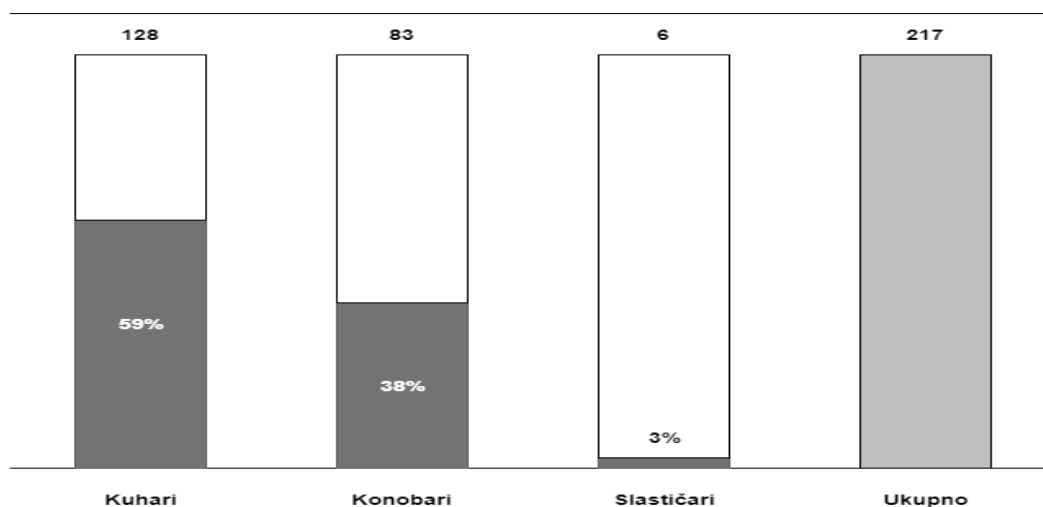
Gotovo svi zaposlenici Valamar Riviere dodatno se usavršavaju neovisno o tome da li su sezanci ili stalno zaposleni. Na grafikonu 1 prikazan je broj sati usavršavanja po zaposleniku od 2014.-2016. godine, a na grafikonu 2 prikazan je ukupan broj sati usavršavanja svih zaposlenika Valamar Riviere. Iz navedenog grafikona može se zaključiti da je u 2015. godini broj sati usavršavanja po zaposleniku porastao za 37,5% u odnosu na 2014. godinu., a u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu bilježi se povećanje za 19,5%.

#### 4.5.1.3. Praksa i stipendije

Kako bi osigurala i razvila povezanost sa školama i svim obrazovnim institucijama te mladim ljudima dala mogućnost zapošljavanja tijekom i nakon završetka školovanja Valamar Riviera omogućuje njihov razvoj kroz obavljanje praktične nastave za srednjoškolce, studentske prakse, ljetne prakse učenika strukovnih škola iz inozemstva, pripravničkog staža i rada kroz koje dobivaju veća saznanja o poslovanju organizacije.

Stipendije se dodjeljuju učenicima koji pohađaju turističko ugostiteljsku školu, a najvećim dijelom obuhvaćena su područja unutrašnjosti Hrvatske. Provedba stipendiranja za učenike koji pohađaju strukovna zanimanja od cjelokupne je važnosti kako za samu organizaciju tako i za državu jer potiče upis zanimanja, povećava se kvaliteta u turizmu i ugostiteljstvu, a povećava se i broj obrazovanih budućih kadrova čija bi zanimanja u skorije vrijeme mogla biti i deficitarna. Kao samostalna organizacija Valamar Riviera sudjeluje u financiranju najvećeg broja stipendija u turizmu.

Slika 9. Ukupan broj i struktura stipendista za 2016./2017.



Izvor: Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 70. (01.09.2017.)

U ukupnoj strukturi novih stipendista za 2016. i 2017. godinu što se može vidjeti na slici 9, 59% čine kuhari odnosno njih 128, 38% konobari ili 83 stipendista, a najmanji broj odnosno postotak čine slastičari i to 3% odnosno 6 polaznika. Ukupan broj stipendista za 2016./2017. godinu je 217. Važnost stipendija je na obostrano zadovoljstvo, kako za učenike tako i za Valamar Rivieru. Stipendisti su financijski potpomognuti tijekom školovanja što im daje veću



motivaciju za učenje, a nakon završetka školovanja imaju osiguran posao što je u današnje doba vrlo rijetko. Valamar Riviera ulaganjem u stipendiste završetkom njihova školovanja dobiva obrazovane kadrove sa "osnovnim" znanjem i vještinama potrebnih za upravo ono radno mjesto na kojem će raditi što dovodi do rasta i razvoja organizacije, a u budućnosti i razvoja zaposlenika.

Valamar Riviera je poznata kao uspješna turistička kompanija u svijetu turizma, kako bi održala status i dalje se razvijala prepoznala je značaj ulaganja prvenstveno u zaposlenike, učenike, stipendiste, omogućujući zaposlenicima stalna obrazovanja i usavršavanja.

#### 4.5.2. Nagrađivanje radne uspješnosti i motivacija

U teorijskom dijelu rada opisano je nagrađivanje radne uspješnosti i motivacija te je spomenuto da je za veliki broj zaposlenika najvažnija stavka nagrađivanja novac. U skladu s time i u izvješću Valamar Riviere navodi se da su motivaciju zaposlenika proveli materijalnim nagrađivanjem odnosno povećanjem bruto plaće što je motiviralo stalne zaposlenike da ostanu u organizaciji, obavljaju kvalitetno svoj posao i unapređuju svoja znanja i vještine, a potencijalne zaposlenike na taj način privlače da upravo u Valamar Rivieri pronađu svoj posao. Nagrađivanjem zaposlenika po kriteriju zadovoljstva zaposlenika plaćom i ukupnim nagrađivanjem u 2016. godini povećao se za 3 % u odnosu na 2015. godinu.<sup>97</sup>

Ključni programi nagrađivanja za 2016. godinu:<sup>98</sup> moja ideja za Valamar, mjesečni dodatak na plaću, Up!nagrađivanje i priznavanje radnika, Upselling za radnike recepcija u hotelima, program vjernosti, Upselling za radnike HIP-a u outletima, nagrađivanje mentora i trenera Valamar akademije, nagrađivanje za rezultate na natjecanjima, mjesečno nagrađivanje radnika rezervacijskog centra, godišnje nagrađivanje radnika korporativnih službi, periodično nagrađivanje radnika odjela prodaje i marketinga i upravljanja prihodima, godišnje nagrađivanje menadžmenta, nagrađivanje radnika za sudjelovanje na događanjima, nagrađivanje radnika za rad u kompleksnim objektima, godišnje korporativno nagrađivanje: najbolji rezultati u više kategorija, najbolji timovi u više kategorija i najbolji zaposlenici u više kategorija. Različitost programa nagrađivanja koje uključuju materijalne i nematerijalne

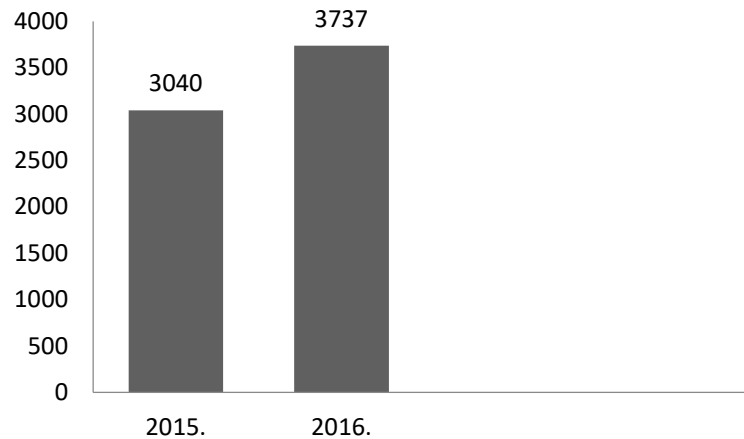
---

<sup>97</sup> Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 63. (03.09.2017.)

<sup>98</sup> Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 63. (03.09.2017.)

strategije obuhvaća i različitu strukturu zaposlenika i menadžera kao zahvalu za njihov trud i motivaciju za daljnje zalaganje. Osim programa nagrađivanja čiji se broj programa svake godine u Valamar Rivieri povećava, kao jedan od oblika nagrađivanja postiže se naknadama za rad noću, u smjenama, blagdanima, zaposlenicima se u objektima nudi smještaj po povoljnijim uvjetima što dodatno potiče zaposlenike na rad u organizaciji.

Grafikon 4. Broj nagrađenih radnika u 2015. i 2016. godini



Izvor: izrada autora prema: Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>, str. 63. (03.09.2017.)

Na grafikonu 4 prikazano je da je broj nagrađenih radnika u 2015. godini iznosio 3 040, a u 2016. godini 3 737 nagrađenih, što prikazuje povećanje broja nagrađivanja u 2016. godini od 22,92% u odnosu na 2015. godinu. Porastom nagrađenih zaposlenika Valamar je itekako opravdao politiku upravljanja ljudskih potencijala prepoznavanjem važnosti razvijanja programa nagrađivanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Obrazovanje i razvoj kadrova u svakoj većoj organizaciji nije moguć bez menadžmenta i menadžera koji provodi njegove funkcije. Najbitnija komponenta, pogotovo kada je riječ o turističkoj djelatnosti, za opstanak i širenje organizacije je stručan zaposlenik koji je spreman na obrazovanje u trenutku kada je to organizaciji potrebno. Svaka uspješna organizacija ima plan razvoja zaposlenika od potrebe organizacije za zapošljavanjem do razvoja zaposlenika u organizaciji o čemu se brinu menadžeri u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

Na primjeru turističkog kompleksa Valamar Riviere istaknuta je važnost ulaganja u širenje i obrazovanje menadžmenta organizacije i zaposlenika. Raznim metodama na poslu i izvan posla svojim zaposlenicima i menadžerima omogućuju obrazovanje, razvoj i usavršavanje. Valamar Riviera širi svoje vidike i misli na buduće poslovanje kako u dogledno vrijeme ne bi ostao bez obrazovanog kadra što zbog sve manje školovanih ljudi za određena zanimanja što zbog neizvjesnih situacija u državi. Kako bi spriječila mogućnost nastanka problema u vezi s radnom snagom u budućnosti velika financijska sredstva ulaže u stipendiranje učenika čime su sigurni da će u budućnosti imati osposobljeni kadar sa stručnim znanjem. Jedan od problema u poslovanju Valamar Riviere je i sezonski karakter poslovanja jer je u zimskim mjesecima potreban mali broj zaposlenika, a iduće godine dio zaposlenika možda nađe posao i ne vrati se u organizaciju te je na organizaciji zaposliti radnu snagu koju treba u startu učiti, obrazovati i usavršavati da bi bili spremni za sezonu umjesto da se samo nastave razvijati iz godinu u godinu. Ipak Valamar Riviera uz mjere Hrvatskog zavoda za zapošljavanje omogućuje zadržati sezonske zaposlenike, iako ne rade mogu ostvarivati primanja i vratiti se u organizaciju početkom sezone, nadograditi svoja znanja i razvijati se. Prema svemu navedenom usprkos problemima vidi se da menadžment Valamar Riviere svim silama želi obrazovati, razvijati i zadržati zaposlenike.

Obrazovanje kadrova u turizmu neovisno o kojem se obrazovanju, programu ili projektu radilo za cilj ima pružanje kvalitetnih usluga, znanje zaposlenika pridonosi stvaranju konkurentske prednosti te razvoju same organizacije. Uz karakteristike određene destinacije, ljepote krajolika, sadržaja u turističkim objektima, kvalitetan i obrazovan kadar glavni je preduvjet za dobar doživljaj turista u određenoj destinaciji te je ujedno on i promotor određene organizacije, a s time i cjelokupne destinacije.

## POPIS LITERATURE:

Stručne knjige:

1. Aksentijević Karaman N.: **Ljudski potencijali i ekonomski razvoj**, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2012.
2. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P.: **Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Masmedia, Zagreb, 2004.
3. Bahtijarević-Šiber F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
4. Belak V.: **Menadžment u teoriji i praksi**, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014.
5. Cerović Z.: **Hotelski menadžment**, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2010.
6. Dessler G.: **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Međunarosno sveučilište Floride, 12. izdanje, Globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2015.
7. Horvat Đ., et.al.: **Temeljne funkcije upravljanja**, Edukator d.o.o., Zagreb, 2007.
8. Jurina M.: **O upravljanju ljudskim potencijalima**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti, "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2009.
9. Koontz H.: **Menedžment**, 10. izdanje, Mate, Zagreb, 1994.
10. Lozić J.: **Osnove menadžmenta**, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, 2012.
11. Osmanagić-Bedenik N.: **Operativno planiranje**, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
12. Škrtić M.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
13. Šverko B.: **Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje**, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb, 2002.
14. Vujić V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2004.

Internet stranice:

1. Službena internet stranica Hrvatske enciklopedije, [www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=57356](http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=57356), (05.11.2017.)
2. Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest>, (20.08.2017)

3. Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> (19.08.2017.)
4. Valamar Riviera: <http://valamar-riviera.com/hr/portfelj-i-destinacije/> (31.08.2017.)

#### Internet članci

1. Jambrek I., Penić I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29, No 2, 2008.

#### Propisi:

1. Zakon o radu., NN 93/14, glava II, čl. 10.
2. Pravilnik o izobrazbi odraslih, NN 21/1998, čl.4.

## **POPIS ILUSTRACIJA**

Slika 1. Integracija dimenzija menadžmenta.....	4
Slika 2. Osnovne funkcije menadžmenta .....	6
Slika 3. Razine menadžmenta u organizaciji .....	14
Slika 4. Shematski prikaz obrazovnog ciklusa.....	23
Slika 5. Valamar destinacije.....	31
Slika 6. Organizacijska struktura Valamar Riviere .....	33
Slika 7. Porast broja zaposlenika između 2012. i 2016. godine.....	34
Slika 8. Udio menadžera u ukupnom broju zaposlenika u 2016. godini.....	36
Slika 9. Ukupan broj i struktura stipendista za 2016./2017. ....	41

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Broj polaznika Valamar +3 .....	39
Grafikon 2. Broj sati usavršavanja po zaposleniku .....	40
Grafikon 3. Ukupan broj sati usavršavanja .....	40
Grafikon 4. Broj nagrađenih radnika u 2015. i 2016. godini .....	43