

# Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama

---

**Kristić, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:227050>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-18**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Sveučilišni diplomski studij

Poduzetništvo u kulturi i turizmu



**Marija Kristić**

**Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u  
hotelskim tvrtkama**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Sveučilišni diplomski studij  
Poduzetništvo u kulturi i turizmu

Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama

Diplomski rad

Student/ica:

Marija Krišćić

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Tomislav Klarin

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marija Kristić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 17. listopada 2024.

# 1. UVOD

U ovom poglavlju objašnjavaju se problem i predmet istraživanja, kao i ciljevi te metode koje su korištene za provedbu istoga.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Turizam zbog svog rasta i razvoja posljednjih godina zauzima značajan udio u svjetskom gospodarstvu. Istovremeno predstavlja i izuzetno radno intenzivnu djelatnost, a samim time i značajan izvor zapošljavanja. Među vodećim je svjetskim generatorima radnih mjesta koja zahtijevaju različite vještine te omogućava zapošljavanje pojedinaca različitih karakteristika. Kontinuirani rast turizma, osim u povećanju međunarodnih turističkih putovanja, očituje se i u povećanju broja zaposlenih. Tako je turizam u predpandemijskom razdoblju (sa svojim izravnim, neizravnim i induciranim učincima) generirao 1 od 4 svih novih radnih mjesta širom svijeta, odnosno 10,6% svih radnih mjesta (334 milijuna) i 10,4% globalnog BDP-a (Sofronov, 2018). Ljudski resursi smatraju se jednim od najvažnijih faktora uspješnosti turističkih organizacija. Brojne studije ukazuju na povezanost kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti poslovanja poduzeća. Ljudski faktor u turizmu ključan je za osiguravanje kvalitetne usluge, zadovoljstva klijenta, postizanje konkurentske prednosti i ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Kusluvan et al., 2010).

Kao sastavni dio turizma, hotelijerstvo je jedan od najznačajnijih generatora radnih mjesta obzirom na to da je izrazito radno intenzivno, a inovacije u smislu zamjene ljudskog faktora tehnologijom su ograničene zahvaljujući karakteristikama uslužnih djelatnosti čiji produkt je neopipljiv. Dakle, pružatelj prezentira uslugu temeljenu na svojoj osobnosti, izgledu, stavovima i ponašanju te na taj način postaje dio proizvoda, predstavlja organizaciju i pomaže u formiranju imidža organizacije. Iz tih razloga tehnologija ne može pružiti razinu usluge koja je sastavni dio očekivanja mnogih potrošača. Čak se i izraz gostoprimstvo odnosi na prijateljski tretman gostiju, a taj ljudski faktor moraju osigurati zaposlenici hotela. Stoga je način upravljanja ljudskim potencijalima ključna determinanta kvalitete usluge, zadovoljstva i lojalnosti kupaca, konkurentske prednosti, organizacijskog učinka i poslovnog uspjeha.

Važnost kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama proizlazi i iz činjenice da su upravo troškovi radne snage jedan od najznačajnijih troškova poslovanja (Ivanović et al., 2009). Upravljanje ljudskim potencijalima proces je koji doprinosi postizanju postavljenih ciljeva organizacije kroz osiguravanje stručnih kadrova. Kroz strategije upravljanja ljudskim potencijalima za uspjeh je potrebno osigurati kvalitetne zaposlenike na svim razinama, od visokog menadžmenta do nižih razina. Strategije odražavaju stil upravljanja poduzećem, organizacijske vrijednosti, a trebale bi biti dinamične te dovesti do pozitivnih promjena u kontekstu radne snage i uspješnosti poslovanja organizacije. Suvremeni menadžment ljudskih potencijala obuhvaća prakse i politike koji doprinose izvršenju menadžerskih zadataka zapošljavanja, obuke, evaluacije i motivacije pojedinaca zaposlenih u hotelskim tvrtkama (Dessler, 2011). U hotelijerstvu naglasak treba biti na zaposlenicima, a menadžeri trebaju prakticirati principe upravljanja ljudskim resursima kako bi se suočili s dinamičnim okruženjem i izazovima koje ono donosi. Naime, hotelske tvrtke se suočavaju s brojnim izazovima kada je u pitanju menadžment ljudskih potencijala i osiguravanje kvalitetne radne snage.

Jedan od glavnih izazova predstavlja privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji proizlazi iz nedostatka radne snage u smislu kvantitete i kvalitete. Hotelijerskim tvrtkama teško je privući i zadržati stručne pojedince zbog negativne percepcije koja se često temelji na niskim plaćama, zahtjevnim poslovima, ograničenim mogućnostima napredovanja, te u sezonskom poslovanju pojedinih poduzeća (Partington et al., 2016). Ovome se mogu pridodati nesigurnost posla s aspekta zaposlenika, te relativno visoka fluktuacija i ograničenja u pogledu upravljanja ljudskim resursima s aspekta poslodavaca. Pored toga, negativnoj percepciji hotelskih tvrtki kao poslodavca doprinijela je i kriza izazvana virusom COVID-19 koja je destabilizirala cijeli sustav, a zaposlenike suočila s dodatnom nesigurnošću posla. Posljedice fluktuacije zaposlenika očituju se u financijskim gubitcima zbog troškova zapošljavanja i obuke, u gubitku talenata i smanjenoj produktivnosti. Posljedično, hoteli se suočavaju s izazovom razvijanja strategija upravljanja ljudskim resursima koje bi zadovoljile zahtjeve tržišta i doprinijele minimiziranju pritiska uzrokovanih pandemijom (Agarwal, 2021). Uz to, u procesu potražnje za kompetentnom i visokoobrazovanom turističkom radnom snagom menadžeri nailaze i na druge prepreke, poput kandidata koji nemaju formalno obrazovanje za rad u hotelijerstvu. Taj se fenomen događa zbog imidža turističke djelatnosti kao utočišta za pojedince koji nemaju kvalifikacije i vještine potrebne za rad u drugim djelatnostima (Brien, 2004). Slijedom navedenog može se ustanoviti da je upravljanje ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama

iznimno složen i zahtjevan zadatak, uzevši u obzir turbulentno i dinamično poslovno okruženje u kojemu jačanje konkurentske pozicije poduzeća zahtijeva sustavan razvoj ljudskih potencijala usmjeren na stvaranje i razvoj kvalitetnog i efikasnog kolektiva.

Sukladno opisanom, **problem istraživanja** predstavlja složenost i zahtjevnost upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama uzrokovana obilježjima hotelskog poslovanja i suvremenog okruženja. Stoga, **predmet istraživanja** rada je istražiti i analizirati posebnosti suvremenog poslovnog okruženja, turističkog tržišta i poslovanja hotelskih tvrtki s ciljem identificiranja mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima. Analiza i istraživanje provedeni su na temelju pregleda dostupne znanstveno – stručne literature i dosadašnjih praktičnih spoznaja te provedbom primarnog empirijskog istraživanja temeljem polustrukturiranih intervju s predstavnicima hotelskih tvrtki u Zadarskoj županiji. Na temelju dobivenih rezultata utvrđene su mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Uzimajući u obzir važnost koju ljudski faktor i strateško upravljanje ljudskim potencijalima imaju u postizanju poslovnih ciljeva i uspješnom poslovanju hotelskih tvrtki, ciljevi ovog rada su:

- utvrditi specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim organizacijama i suvremenom okruženju,
- utvrditi specifičnosti poslovanja hotelskih tvrtki u svijetu i Hrvatskoj,
- utvrditi specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama,
- utvrditi mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama,
- iznijeti određene preporuke usmjerene kvalitetnom upravljanju ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama.

## 1.3. Istraživačko pitanje

Temeljno istraživačko pitanje ovog rada glasi:

- Koje su mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama?

#### **1.4. Korištene znanstvene metode**

Prilikom obrade sekundarnih podataka provedena je analiza dosadašnjih znanstveno – stručnih spoznaja iz područja istraživanja, a korištena je raznolika metodologija, poput deduktivne i induktivne metode, metode analize i sinteze, kao i metode komparacije. Uz spomenute, korištene su i druge relevantne metode u svrhu provedbe što detaljnije analize problematike rada koja se odnosi na mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama.

S ciljem prikupljanja primarnih podataka i identifikacije mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu provedeno je istraživanje nad menadžerima hotelskih tvrtki primjenom polustrukturiranog intervjua. Polustrukturirani intervjui provedeni su na menadžerima koji djeluju u sklopu hotelskih tvrtki na području Zadarske županije s ciljem prikupljanja relevantnih informacija vezanima uz specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu.



## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENOM OKRUŽENJU**

U suvremenom okruženju u kojem se organizacije suočavaju sa sve većom tržišnom konkurencijom, sve je teže ostvariti i osigurati održivi rast. Brojne promjene u okruženju od organizacija zahtijevaju usvajanje novih pristupa, a znanje i sposobnosti zaposlenih postali su jedan od glavnih čimbenika na temelju kojih poduzeća kreiraju svoje strategije te ostvaruju prednost na tržištu. Tvrtke su prepoznale upravljanje ljudskim potencijalima kao čimbenik koji organizaciji može osigurati konkurentsku prednost te ulažu značajne resurse kako bi pronašle načine da se putem različitih praksi prilagode dinamičnom okruženju. Može se reći da se u prošlosti upravljanje ljudskim potencijalima nije smatralo važnim dijelom organizacije, ali danas se bez odjela za upravljanje ljudskim potencijalima organizacijom ne može uspješno upravljati. Naime, organizacije se susreću s brojnim izazovima kada su u pitanju ljudski resursi, uključujući globalizaciju, pojavu novih tehnologija, sve više inovacija, ekonomsku i političku nestabilnost te etičke i ekološke izazove.

U nastavku ovog poglavlja definiran je pojam upravljanja ljudskim potencijalima, njegova obilježja i funkcije. Nadalje, detaljno su prikazane i sastavnice spomenutog koncepta kako bi se postigao sveobuhvatan pregled onoga što upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja i obuhvaća te koja je njegova uloga u poslovanju suvremenih poslovnih organizacija.

### **2.1. Obilježja i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

S obzirom na to da je pojam upravljanja ljudskim potencijalima složen i često različito tumačen u teoriji i praksi, u ovom potpoglavljju prikazani su povijesni razvoj i evolucija upravljanja ljudskim potencijalima te definicije iz znanstvene i stručne literature. Pored toga u nastavku je objašnjena i uloga koju upravljanje ljudskim potencijalima ima unutar organizacije, kao i trendovi koji utječu na prakse koje upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća.

#### **2.1.1. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima**

Kao i mnoge druge discipline, proces upravljanja ljudskim potencijalima je od svog nastanka pa sve do danas prošao kroz brojne promjene i prilagodbe koje su nastale kao odgovor na izazove i potrebe promjenjivog okruženja. Da bismo u potpunosti razumjeli što danas

podrazumijeva upravljanje ljudskim potencijalima, potrebno je razjasniti razvojne faze kroz koje je ova disciplina prošla. U nastavku su prikazane razvojne faze i njihove karakteristike koje su oblikovale upravljanje ljudskim potencijalima kao modernu disciplinu.

Kada se radi o najranijim počecima ULJP-a, može se utvrditi da njihovi korijeni sežu u drevna vremena, kada su postojale unaprijed definirane procedure za biranje plemenskih vođa. Od 2000. do 1500. godine prije Krista, u Kini su primjenjivali tehnike provjere zaposlenika, dok su Grci razvili sustav pripravnštva, što sugerira da je važnost odabira i obuke pojedinaca za specifične zadatke bila prepoznata još od tada (Tubey et al., 2015). Prema određenoj literaturi, povijest upravljanja ljudskim potencijalima seže i do Engleske, do ranih 1800-ih godina te se značajno razvijala dolaskom industrijske revolucije krajem 19. stoljeća kada je Frederick W. Taylor predložio integraciju znanstvenog menadžmenta s industrijskom psihologijom radnika. Konkretno, istaknuo je potrebu da se radnicima upravlja ne samo s aspekta poslovne učinkovitosti, već i iz psihološke perspektive, vodeći računa o njihovoj dobrobiti (Ivančević, 2007).

Pored navedenih primjera, temeljem pregleda literature može se utvrditi da je razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u različitim dijelovima svijeta bio oblikovan različitim društvenim, ekonomskim, političkim i industrijskim faktorima. Na primjer, u Americi je ranije naglasak bio na administrativnim aktivnostima, dok je kasnije došlo do tranzicije prema poslovno orijentiranom i profesionalnom pristupu. U Ujedinjenom Kraljevstvu, važnost menadžmenta u radničkom zadovoljstvu istaknuta je ranije zbog utjecaja humanitarnih pokreta i sindikalizma. S druge strane, azijske zemlje su razvile različite pristupe upravljanju ljudskim potencijalima ovisno o kulturi, stupnju razvoja te intervencionizmu države u gospodarstvu. Razlike u razvoju upravljanja ljudskim potencijalima odražavaju jedinstvene kontekste i izazove s kojima su se suočavali različiti dijelovi svijeta (Nankervis et al., 2007).

Razvojni proces rezultirao je pojavom suvremenog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima koji se kao takav javio se 1980-ih godina te zamijenio dotadašnji koncept personalnog menadžmenta, odnosno personalne administracije. Ono što je svakako bitno istaknuti je da razlika između dva navedena koncepta nije samo u nazivu, nego u temeljnim promjenama koje su nastale u pogledu percepcije važnosti i ulozi koju ljudski resursi imaju u organizacijskoj uspješnosti i postizanju organizacijskih ciljeva. Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) predstavlja novi pristup u odnosu na personalni menadžment (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Pojava koncepta upravljanja ljudskim potencijalima donijela je mnoge značajne promjene u odnosu na personalnu funkciju i administraciju, a prema Bahtijarević-Šiber (1999) neke od najbitnijih su sljedeće:

- Praksa planiranja zapošljavanja evoluirala je od uskog fokusa na predviđanje radne snage do povezivanja planiranja ljudskih potencijala s organizacijskim strategijama i poslovnim planiranjem.
- Uloga koju je obavljala personalna administracija, a koja je podrazumijevala pregovaranje i administriranje kolektivnih ugovora proširena je na upravljanje ljudskim resursima te i drugi mehanizmi, poput uključivanja zaposlenih u donošenje odluka vezanih za radno mjesto, dobivaju na važnosti.
- Interes personalne administracije za radno zadovoljstvo i moral zaposlenika proširio se u pojam "organizacijske klime", koji se kasnije razvio u "organizacijsku kulturu".
- Ideja o selekciji, evaluaciji i nagrađivanju pojedinaca zamijenjena je stavom da je timski rad ključan za postizanje organizacijskih ciljeva.
- Prvobitni fokus personalne funkcije na smanjenje troškova kroz minimiziranje fluktuacije zaposlenika zamijenjen je uvjerenjem da učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima značajno doprinosi uspjehu organizacije.
- Uska orijentacija na obuku za specifične poslove proširila se na dugoročni razvoj i iskorištavanje potencijala zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Personalni menadžment je uključivao određene administrativne zadatke koji se mogu smatrati rutinskima. Može se opisati kao reaktivan, pružao je odgovore na zahtjeve tek onda kada su predstavljeni. Dok je upravljanje ljudskim potencijalima koncept koji uključuje kontinuirani razvoj i implementacije novih poslovnih politika u svrhu poboljšanja i razvijanja ljudskih resursa. Osim toga personalni menadžment je promatran kao neovisna funkcija organizacije, dok s druge strane ULJP nastoji biti sastavni dio cjelokupnog poduzeća, a svi menadžeri organizacije često su njega uključeni na neki način.

Kada je riječ o značajnim događanjima u povijesti razvoja ULJP-a, važno je istaknuti Hawthorne istraživanja provedena od strane Elona Maya u razdoblju od 1927. do 1933. godine, koja su temelj menadžmentske teorije međuljudskih odnosa. Ova istraživanja naglašavaju važnost i utjecaj koje stavovi, neformalni odnosi, stil vođenja i interpersonalni odnosi imaju na individualnu i grupnu uspješnost i efikasnost. Po prvi put se spominje i implementira obrazovanje menadžera za rad s ljudima, ističući socijalne vještine kao sredstvo za povećanje

produktivnosti. Sve veći broj autora promiče bihevioralne pristupe menadžmentu, naglašavajući upravljanje ljudskim potencijalima kao jednu od ključnih funkcija menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, 1999). Također, važnost ljudskih resursa potvrđena je u brojnim istraživanjima provedenim u prvoj polovici 20. stoljeća, koja su istaknula ulogu grupa, motivacije, stilova vođenja i sličnih faktora. Još u 18. stoljeću, Adam Smith prepoznao je značaj obrazovanja pojedinca za opći društveni napredak. U 19. stoljeću, Karl Marx je naglasio stručnost radnika kao ključni element produktivnosti, ističući da sveobuhvatan razvoj pojedinca, uz znanje i znanost, predstavlja najvažniju proizvodnu snagu društva (Jambrek, 2008).

Pojava nove ekonomije krajem 21. stoljeća imala je značajan utjecaj na razvoj koncepta ULJP-a. Razlog tome leži u činjenici da su promjene uzrokovane novom ekonomijom potaknule velike transformacije u poslovanju tvrtki. Povećani naglasak na intelektualni kapital i uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija potaknuli su reorganizaciju gospodarstva i dotadašnjih poslovnih praksi (Kolaković, 2006). Stoga se može zaključiti da je pojava nove ekonomije potaknula tvrtke da prepoznaju ljudski faktor kao ključan čimbenik uspješnosti poslovanja i izvore konkurentske prednosti što potkrepljuju i različita istraživanja koja naglašavaju povezanost obrazovne razine s ekonomskim uspjehom, što implicira da stvaranje novih znanja i širenje postojećih čine osnovu daljnjeg napretka.

Bahtijarević-Šiber (1999) piše da je kao rezultat promjena upravljanje ljudskim potencijalima filozofija koja je usmjerena na dugoročne ciljeve, poslovno orijentirana i integrirana u organizaciju i menadžment, a ima četiri temeljna uporišta:

- Upravljanje ljudskim potencijalima proizašlo je iz organizacijske strategije, što omogućuje bolju integraciju jer je cijela filozofija i pristup upravljanju usklađen s poslovnim planom.
- Njegov cilj je poticanje lojalnosti zaposlenika, umjesto njihovog podređivanja.
- Pristup postaje sustavniji u pogledu pribavljanja, selekcije, procjene uspješnosti, edukacije, nagrađivanja i komunikacije, s naglaskom na individualni pristup umjesto kolektivnog.
- Za razliku od personalne administracije ili personalnog menadžmenta, upravljanje ljudskim potencijalima provode izvršni menadžeri, a ne stručnjaci za radne kadrove, čime se jača poslovna i organizacijska integracija.

Bahtijarević-Šiber (1999) također navodi da su gospodarske krize i tehnološki razvoj imali važnu ulogu u razvoju ULJP-a. Za vrijeme gospodarskih kriza kapital je rijedak i teško dostupan

što potiče poduzeća da posegnu za dostupnim resursima, što su često ljudi te da kroz njihov razvoj i iskorištavanje maksimalnog potencijala kompenziraju nedostupnost ili nedostatak drugih oblika kapitala. Takav pristup rezultirao je revolucionarnim promjenama u poslovnim filozofijama i strategijama menadžmenta u obliku stavljanja naglaska na razvoj ljudskih resursa te iskorištavanja individualnih mogućnosti i sposobnosti svakog pojedinca.

Bahtijarević-Šiber (1999) tvrdi da promjene u okolini organizacije koje su utjecale na okretanje organizacija ljudima i njihovim potencijalima su:

- „turbulentna okolina,
- povećana konkurencija,
- promjene u obrazovnoj strukturi radne snage,
- promjene u sustavu vrijednosti,
- promjene u strukturi rada i radnim odnosima,
- povećana socijalna odgovornost.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999)

#### 2.1.2. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim potencijalima

Pojam upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) predmet je brojnih istraživanja i znanstvenih radova. Upravljanje ljudskim resursima je istraženo u različitim knjigama, istraživanjima, člancima i publikacijama koje sve više istražuju tu tematiku i prepoznaju je kao ključan element uspješnog poslovanja organizacija.

Obzirom na to da su ljudski potencijali osnova ULJP-a potrebno je definirati što ljudski potencijali zapravo predstavljaju. Požega (2012) tvrdi da su ljudski potencijali predstavljaju „ukupnu motivaciju, znanja te sposobnosti i vještine svih zaposlenih u poduzeću, kao i uspješnost njihovog timskog rada i međusobne suradnje u poslovima gospodarskog subjekta u kojem rade“, dok Bahtijarević-Šiber (1999:16) ljudske potencijale definira kao “skup znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i odanosti kojom raspolaže neka organizacija. Obuhvaća ukupnu intelektualnu i psihičku energiju koju organizacija može usmjeriti na ostvarivanje ciljeva i razvoj poslovanja.“ Organizacije potiču menadžere da razvijaju sustave upravljanja ljudskim resursima jer na taj način mogu učinkovitije upravljati zaposlenicima. Krajnji cilj upravljanja ljudskim resursima je utvrditi koji su zaposlenici važni za funkcioniranje organizacije, što motivira zaposlenike, želje zaposlenika za razvojem karijere, a potom prikupljene informacije iskoristiti za postizanje ciljeva organizacije. Ljudski resursi

moгу značajno utjecati na konkurentnost poduzeća na tržištu, a ulaganjem u zaposlenike organizacija zapravo ulaže u vlastiti dugoročan i stabilan razvoj.

Iako je na temu upravljanja ljudskim potencijalima tijekom godina napisan značajan broj znanstvenih radova, autori se nisu složili oko univerzalne definicije stoga će se u nastavku analizirati definicije različitih autora.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) upravljanje ljudskim potencijalima ima četiri značenja:

### 1. Znanstvena disciplina

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina obuhvaća istraživanje i organiziranje znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala unutar socijalnih institucija i organizacija. Njegov cilj je otkrivanje zakonitosti te stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka za uspješno upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u organizacijama. (Bahtijarević-Šiber 1999:5-6).

### 2. Menadžerska funkcija

Jedna od ključnih menadžerskih zadaća u vođenju organizacija je i upravljanje ljudskim potencijalima. Osiguravanje kvalitetnih zaposlenika, njihovo motiviranje, obrazovanje i razvoj kako bi postigli visoke rezultate i doprinijeli ostvarivanju ciljeva organizacije postaje središnja menadžerska zadaća. Bez ovog pristupa, čak i najbolji planovi i strukture ne donose željene rezultate. Pored toga, još jedna menadžerska funkcija usmjerena na rad s ljudima je vođenje, koja omogućuje ostvarenje ciljeva putem suradnje s drugim ljudima, a također je sastavni dio šireg koncepta menadžmenta ljudskih potencijala. (Bahtijarević-Šiber, 1999:9).

### 3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji

U okviru posebne poslovne funkcije organizacije, iz sveukupne zadaće proizašli su i objedinjeni poslovi i aktivnosti povezani s ljudima, uključujući njihovo pribavljanje, odabir, obrazovanje i druge aspekte osiguravanja i razvoja zaposlenika. Tijekom povijesti, ova funkcija u organizacijama nosila je različite nazive, poput industrijskih odnosa, odnosa zaposlenih ili personalne administracije. Kod nas se najčešće koristio termin kadrovska funkcija, koja se i danas primjenjuje, kako u svakodnevnom jeziku, tako i u mnogim organizacijama.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:11).

#### 4. Specifična filozofija menadžmenta

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja posebnu filozofiju i pristup u menadžmentu, pri čemu se ljudi doživljavaju kao najvažniji resurs i potencijal te ključna strateška i konkurentska prednost. Ova filozofija fokusira se na 'soft' aspekte organizacijske uspješnosti, gdje su ljudi u središtu pažnje. (Bahtijarević-Šiber, 1999:11).

Pojedini autori naglašavaju da je upravljanje ljudskim potencijalima zapravo znanstvena disciplina koja je nastala na cijelom podsustavu znanja, principa i metoda proizašlih iz drugih relevantnih disciplina koje su doprinijele njenom razvoju.

Prema Pržulj (2002) upravljanje ljudskim potencijalima ima svoje osnove u:

- Psihologiji
- Teoriji upravljanja i organizaciji
- Ergonomiji
- Ekonomiji
- Sociologiji
- Antropologiji
- Andragogiji
- Medicini rada
- Pravu

Prepoznavanje uloge ljudskih resursa u uspješnom poslovanju organizacije i realizaciji organizacijskih ciljeva potaknulo je znanstvena proučavanja i istraživanja koncepta ULJP-a.

Mc Court i Eldridge (2003) u svojoj knjizi Global Human Resource Management definiraju upravljanje ljudskim potencijalima kao "način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje."

Požega (2012) menadžment ljudskih potencijala objašnjava kao „upravljanje cjelokupnom vrijednošću djelatnika u poduzeću, odnosno njihovom ukupnom motivacijom, znanjima, sposobnošću i vještinama, a sve u cilju postizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, odnosno u cilju ostvarivanja što veći i brži stopa profita. Naglasio je da je cilj učinkovitog upravljanja ljudskim resursima „ostvarivanje što viših i brži stopa profita, uz istovremeno poštivanje svih normi i pravila u međuljudskim odnosima i ljudskom ponašanju."

Prema Buble (2010) upravljanje ljudskim potencijalima je „proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje, efektivnih ljudskih potencijala u poduzeću, a ostvaruje se nizom

pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose."

Dok je Dessler (2015) pak upravljanje ljudskim potencijalima definirao kao „proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti."

Prema Jambrek (2008) upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja jednu od elementarnih funkcija kojim se bave menadžeri na najvišoj razini. Ovo područje obuhvaća različita istraživanja i analize stručnjaka i znanstvenika, ima strateški karakter te je usmjereno na razvoj ukupnih organizacijskih kapaciteta s ciljem postizanja što učinkovitijih i efektivnijih rezultata u ostvarivanju ciljeva organizacije.“

Bahtijarević-Šiber (2014:5) definira upravljanje ljudskim potencijalima kao cjelovit i integrirani sustav složenih i međusobno povezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta, s ciljem osiguranja adekvatnog broja i strukture zaposlenika, kao i njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za postizanje trenutnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, kao i za ostvarenje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti.

Mnoge definicije upravljanja ljudskim potencijalima proizlaze iz specifičnosti same discipline koja se temelji na multidisciplinarnosti i složenosti suvremenog poslovnog okruženja. Ova disciplina nije ograničena na pojedinačne teorije ili prakse, već integrira različite perspektive i pristupe kako bi se shvatio kompleksan odnos između zaposlenika i organizacije. Pristup upravljanju ljudskim potencijalima prelazi samo zapošljavanje i administriranje ljudskih resursa te se više usmjerava na stvaranje organizacijske kulture koja potiče motivaciju, inovacije i kontinuirani razvoj zaposlenika. S obzirom na suvremene izazove poput globalizacije, digitalizacije, demografskih promjena i povećane konkurencije, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ključni faktor uspjeha za organizacije koje teže ostvariti održivu konkurentsku prednost.

Kada se razmatraju ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima, važno je istaknuti da oni proizlaze iz ciljeva organizacije i moraju biti s njima usklađeni. U privatnom sektoru, organizacijski ciljevi često uključuju maksimizaciju profita, što zahtijeva povećanje produktivnosti, smanjenje troškova proizvodnje, konkurentnost i općenito poboljšanje organizacijske uspješnosti. Ključni cilj je postizanje konkurentnosti kroz kontinuirano unapređivanje ljudskih potencijala i njihovu integraciju s organizacijskim ciljevima, kako bi se ostvarila dugoročna održiva konkurentna prednost. Usklađivanjem ciljeva upravljanja



ljudskim potencijalima s organizacijskim ciljevima, organizacija može stvoriti sinergiju između razvoja zaposlenika i postizanja poslovnih rezultata, što je presudno za dugoročni uspjeh i napredak.

Prema Jambrek (2008), kako bi postigli organizacijske ciljeve, poduzeća u području upravljanja ljudskim potencijalima trebaju se fokusirati na:

- zadovoljavanje potreba svojih zaposlenika,
- unapređenje socijalnog i ekonomskog statusa,
- osiguranje prihvatljivih radnih uvjeta i kvalitete života,
- stvaranje povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, što utječe na zadovoljstvo zaposlenika i potiče njihov osobni angažman i razvoj,
- te brigu o zdravlju zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da zadaci i aktivnosti koje obuhvaća nisu statični niti odvojeni, već zahtijevaju stalno razmatranje u kontekstu organizacijskih ciljeva i njihovo povezivanje u koherentne i smislene aktivnosti.

### 2.1.3. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji

Značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao prakse vidi se u tome što je postao široko prihvaćen koncept u gotovo svim razvijenim zemljama svijeta.

Prema Pružulju (2002), važnost upravljanja ljudskim potencijalima potvrđuju brojni pokazatelji, među kojima su:

- Porast znanstvene literature o upravljanju ljudskim potencijalima koja pruža temelje za daljnji razvoj koncepta,
- Sve veće proučavanje ovog koncepta kao znanstvene discipline na sveučilištima diljem svijeta,
- Povećanje broja organizacija koje prepoznaju značaj upravljanja ljudskim potencijalima i potrebu da menadžeri ovladaju tim konceptom,
- Rastući broj organizacija koje zapošljavaju stručnjake iz ovog područja,
- Povećanje broja agencija koje nude usluge vezane uz upravljanje ljudskim resursima,

- Kontinuirani rast plaća stručnjaka u ovom području,
- Sve veći broj organizacija koje u svojim upravnim odborima imaju stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima.

Specifičnost upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi iz činjenice da se cijeli koncept temelji na ljudskom faktoru. Bez ljudskih resursa, poduzeća ne bi mogla funkcionirati, a čovjek kao temeljni resurs predstavlja znatno složeniji predmet proučavanja od drugih resursa. Jambrek (2008) ističe da je čovjek misaono i svjesno biće koje ima svoje vlastite potrebe, želje, motive i ambicije koje unosi u organizaciju, a koje mogu utjecati na atmosferu unutar nje, bilo na pozitivan ili negativan način. Stoga je upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) izrazito složen zadatak koji od menadžera zahtijeva više znanja i vještina nego upravljanje drugim resursima. U ovom kontekstu, individualni pristup smatra se nužnim.

Cilj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je prema individualnom pristupu prevladati eventualne prepreke koje se mogu pojaviti zbog raznolikih osobnosti pojedinaca unutar organizacije, koje mogu utjecati na postizanje organizacijskih ciljeva. Menadžeri koji su odgovorni za upravljanje ljudskim potencijalima trebaju biti sposobni prepoznati potencijalne probleme i potaknuti pozitivnu dinamiku među zaposlenicima.

Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je identificirati, razviti i upotrijebiti ljudske resurse kako bi se postigli organizacijski ciljevi, dok istovremeno osigurava da rad zaposleniku predstavlja ne samo obavezu već i izvor osobnog zadovoljstva. Radno pravo igra važnu ulogu u području upravljanja ljudskim potencijalima jer postavlja temelje radnih odnosa, utvrđuje prava i obveze poslodavaca i zaposlenika te regulira institucionalna prava zaposlenika, ali također se bavi aspektima zapošljavanja, otkazivanja ugovora i ostalim izazovima koji su povezani s ljudskim resursima (Jambrek, 2008).

Jedna od ključnih uloga upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji je učinkovito korištenje ljudskih resursa s ciljem ispunjavanja ekonomskih ciljeva, kao što su povećanje proizvodnje i profitabilnosti, te osiguravanje efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti poduzeća. Istovremeno, upravljanje ljudskim potencijalima ima važnu ulogu u postizanju socijalnih ciljeva, koji uključuju zadovoljenje interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života i poticanje razvoja individualnih sposobnosti svakog zaposlenika (Jambrek, 2008).

Upravljanje ljudskim potencijalima ima različite uloge i ciljeve unutar organizacije, koji se razlikuju ovisno o organizacijskim ciljevima s kojima trebaju biti usklađeni. Prema Pržulju (2002:12), neki od ključnih organizacijskih ciljeva uključuju:

1. Maksimalizaciju profita,
2. Povećanje produktivnosti,
3. Smanjenje troškova proizvodnje,
4. Unapređenje organizacijske uspješnosti.

Pržulj (2002) tvrdi da upravljanje ljudskim potencijalima u privatnom sektoru treba biti usmjereno na zadovoljenje potreba zaposlenih, osiguravanje prihvatljivih radnih uvjeta i kvalitete radnog života, poboljšanje socio-ekonomskog položaja, osiguravanje povoljne radne atmosfere te na brigu o zdravlju zaposlenih.

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da se ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima mogu podijeliti u tri osnovne skupine:

1. „poslovni i ekonomski ciljevi
2. socijalni ciljevi
3. ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.“(Bahtijarević-Šiber, 1999)

Glavni ekonomski cilj je ostvariti maksimalan povrat na investicije, odnosno postići najveću moguću profitabilnost ulaganja. Budući da ljudi i ulaganje u njihove vještine predstavljaju investiciju u poslovanje i razvoj, najveći povrat se postiže kroz optimalno korištenje i razvoj njihovih potencijala. Zbog toga je ključno osigurati odgovarajući broj zaposlenika, potrebnu kvalitetu, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, te maksimalno iskoristiti njihove sposobnosti za postizanje organizacijskih ciljeva, povećanje konkurentnosti i uspješnosti organizacije. Konačni ekonomski ciljevi uključuju povećanje produktivnosti, profitabilnosti, smanjenje ukupnih troškova te jačanje konkurentske sposobnosti i sveukupne organizacijske uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:20).

Socijalni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima unutar organizacije obuhvaćaju zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, unapređenje njihovog socioekonomskog položaja, korištenje i razvoj individualnih sposobnosti, osiguravanje trajne zapošljivosti te poboljšanje kvalitete radnog života (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Konstantno i brzo prilagođavanje promjenama u okolini ključno je za razvoj i dugoročni opstanak organizacije. Ljudi su izvor prilagodljivosti i fleksibilnosti organizacije, te je upravljanje ljudskim potencijalima usmjereno na stvaranje i održavanje fleksibilnih i stabilnih zaposlenika. Cilj je smanjenje otpora prema promjenama te poticanje prihvatanja promjena kao sastavnog dijela poslovnog procesa. Također, važno je povećati osjetljivost ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene kako bi se osiguralo uspješno prilagođavanje novim zahtjevima okoline (Bahtijarević-Šiber, 1999:21).

Kako bi se postigli ranije navedeni ciljevi, upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji treba se temeljiti na određenim načelima koja je važno slijediti. Među najbitnijima su (Bahtijarević-Šiber, 1999:22):

- Zaposlenici se smatraju investicijom s dugoročnim učincima koji znatno nadmašuju uložena sredstva,
- Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima pruža organizacijama ključnu konkurentsku i stratešku prednost,
- Politika i prakse upravljanja ljudskim potencijalima trebaju zadovoljiti ekonomske, socijalne i psihološke potrebe zaposlenika,
- Politika i praksa trebaju omogućiti ravnotežu između postizanja organizacijskih i individualnih ciljeva,
- Najbolji rezultati se postižu kada pojedinci ostvaruju svoje osobne ciljeve, a pritom doprinose i organizacijskim ciljevima,
- Što više raznolikih potreba zaposlenici mogu zadovoljiti unutar organizacije, to će biti veća njihova odanost i identifikacija s njom,
- Organizacijska kultura i radno okruženje trebaju poticati zaposlenike na maksimalan razvoj njihovih intelektualnih i kreativnih sposobnosti i znanja.

Poduzeća u pravilu imaju posebnu funkciju i organizacijsku jedinicu posvećenu upravljanju ljudskim potencijalima, ali istodobno se odgovornost za upravljanje ljudskim resursima prelijeva i na menadžere, odnosno operativne menadžere.

Prema Bahtijarević-Šiberu (1999:30), osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa uključuju:

- Raspodjelu zadataka,
- Odgovornost za upravljanje ljudskim potencijalima,
- Uloge funkcije ljudskih potencijala u kontekstu menadžera.

Raspodjela specifičnih aktivnosti i zadataka u upravljanju ljudskim potencijalima unutar organizacija pokazuje razlike u podjeli tih aktivnosti između odjela ljudskih potencijala i operativnih menadžera. Ta preraspodjela varira ovisno o strategiji koju svaka organizacija odabire. Razlike su često izražene u području zapošljavanja, gdje neke organizacije prepuštaju odluke i procese zapošljavanja stručnim službama na nižim razinama, dok su na višim razinama te odluke isključivo u domeni menadžera. U nekim organizacijama, odjel ljudskih potencijala ima savjetodavnu ulogu, dok menadžeri samostalno donose odluke. S druge strane, postoje organizacije u kojima se menadžeri povlače iz pitanja vezanih uz zaposlenike, prepuštajući većinu ili sve aktivnosti odjelu ljudskih potencijala. Ovaj pristup ukazuje na fleksibilnost u raspodjeli zadataka i aktivnosti, prilagođenu specifičnim potrebama, politici i kontekstu svake organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Odgovornost za upravljanje ljudskim potencijalima dijeli se na menadžere svih razina, dok je odgovornost menadžera ljudskih potencijala da osigura da se taj posao kvalitetno i stručno obavlja.

Bahtijarević-Šiber (1999:33) ističe da različite menadžerske razine imaju različitu ulogu:

- „Menadžeri najviše razine - postavljaju ciljeve i politiku upravljanja ljudskim potencijalima, te dugoročno planiraju i organiziraju.
- Menadžeri srednje razine - nadgledaju operativne procese i programe potrebne za ostvarenje ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima te provode politiku i programe vrhovnog menadžmenta
- Menadžeri najniže razine - prenose ciljeve, politiku, programe i procedure zaposlenicima, rješavaju prigovore, utječu na stavove, usmjeravaju rad i predstavljaju interese zaposlenika višem menadžmentu.
- Menadžeri ljudskih potencijala - pružaju podršku menadžerima svih razina putem stručnih savjeta, smjernica i pomoći. (Bahtijarević-Šiber, 1999:33).

Glavna zadaća funkcije organizacijske jedinice za ljudske potencijale je pružanje stručne podrške menadžerima kako bi uspješno upravljali ljudskim resursima i time ostvarili organizacijske ciljeve.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999:35) organizacijska jedinica ljudskih potencijala unutar organizacije ima četiri glavne uloge:

### 1. Specifične usluge

Upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva stručno znanje i metode te obavljanje širokog spektra specijaliziranih zadataka kako bi se osigurala kvaliteta odlučivanja. U tu svrhu se formira posebna organizacijska jedinica sa stručnjacima koji posjeduju potrebna znanja i vještine za različite aspekte upravljanja ljudskim potencijalima. Ovaj odjel pruža podršku menadžerima putem upravljanja informacijskim sustavom ljudskih potencijala, vođenja evidencije o svakom zaposleniku, razvoja analitičkih metoda i planiranja poslova, regrutacije osoblja, provedbe testiranja i selekcije kandidata, te pružanjem informacija menadžerima o zakonskim i institucionalnim zahtjevima vezanim uz ljudske resurse i radne odnose. Nadalje, ova jedinica je odgovorna za ispunjavanje obveza organizacije u pružanju informacija i izvještavanju institucija van organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999:35).

### 2. Savjet i pomoć

Budući da su menadžeri redovito suočeni s mnogim pitanjima i izazovima povezanim s ljudskim resursima, potrebna im je podrška i stručni savjet stručnjaka za ljudske potencijale. Stupanj u kojem će menadžeri tražiti i prihvatiti savjete i pomoć stručnjaka iz odjela ljudskih potencijala ovisi o kvaliteti međusobne suradnje i razini povjerenja. Nedostatak suradnje i nepristajanje na stručne savjete može negativno utjecati na organizaciju. Kada menadžeri ne zatraže savjet stručnjaka, ne prihvate predložena rješenja ili prenesu odgovornost za rješavanje problema s ljudskim resursima na odjel ljudskih potencijala, to može imati kontraproduktivne posljedice za organizaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999:36).

### 3. Koordinacija

Organizacijska jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima igra ključnu ulogu u koordinaciji svih aktivnosti vezanih uz upravljanje ljudskim resursima unutar organizacije. Njezina je odgovornost osigurati koherentan pristup osnovnim pitanjima ljudskih potencijala, implementirati usvojenu politiku njihova upravljanja i razvoja te ostvariti postavljene ciljeve. Ovo se postiže postavljanjem smjernica i okvira, uspostavom standarda, određivanjem ključnih pristupa, metoda i procedura za rješavanje problema, razvojem posebnih programa, te uspostavom jasnih kriterija za procjenu i praćenje uspješnosti, nagrađivanje, selekciju i druge relevantne aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:37).

#### 4. Kontrola

Organizacijska jedinica ljudskih potencijala ima ključnu kontrolnu ulogu u organizaciji. Njezina odgovornost je nadzirati postignuće ciljeva i provedbu programa upravljanja ljudskim potencijalima na svim razinama organizacije i unutar pojedinih jedinica. Istaknute kontrolne aktivnosti uključuju analizu, praćenje trendova i prikupljanje podataka u različitim aspektima upravljanja ljudskim potencijalima (Bahtijarević-Šiber, 1999:37).

Sve ranije navedene aktivnosti i uloge podložne su različitim utjecajima koji djeluju na mogućnost njihove provedbe. Upravljanje ljudskim potencijalima zbog svoje kompleksne prirodne, kao disciplina podložno je brojnim unutarnjim i vanjskim utjecajima. Razumijevanje čimbenika koji imaju utjecaj na formiranje praksi ULJP-a u organizacijama ključno je za razumijevanje samog koncepta i izazova s kojima se stručnjaci tog područja suočavaju.

Globalni razvoj i napredak društva donose promjene na svim razinama i u svim segmentima, stvarajući potrebu za kontinuiranim prilagođavanjem. Kako bi organizacije uspješno ostvarile svoje ciljeve i savladale izazove unatoč tim promjenama, razvijen je "Ulrichov model", koji prema (Bahtijarević-Šiber, 2014:17) ističe pet ključnih uloga funkcije ljudskih potencijala:

##### 1. „zastupnik zaposlenika

Uloga zastupnika zaposlenih fokusira se na uspostavljanje ravnoteže, povezanosti i razumijevanja između interesa i potreba zaposlenika te zahtjeva menadžera.

##### 2. razvijatelj ljudskog kapitala

Uloga razvijatelja ljudskog kapitala sastoji se od podrške zaposlenicima pri stjecanju novih vještina, što uključuje izradu planova i mogućnosti za razvoj vještina, sposobnosti i kompetencija svih zaposlenika unutar organizacije.

##### 3. funkcijski ekspert

Uloga funkcijskog eksperta očituje se u razvoju modernih sustava selekcije, obrazovanja i razvoja, procjenjivanja, nagrađivanja te upravljanja znanjem unutar cjelokupnog područja menadžmenta ljudskih potencijala. To uključuje obavljanje zadataka vezanih uz ljudske resurse te osiguranje sustava, procesa i praksi upravljanja.

##### 4. strateški partner menadžmentu

Obuhvaća usklađivanje poslovnih strategija s ljudskim potencijalima kako bi se uspješno povezala različita područja koja uključuju poslovne stručnjake, agente, strateške planere, menadžere znanja i konzultante.

## 5. lider ljudskih potencijala

Uloga lidera ljudskih potencijala uključuje postavljanje viših standarda razmišljanja i osiguranje kvalitetnog korporativnog upravljanja (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Bahtijarević-Šiber (1999) dijeli faktore koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima na vanjske i unutarnje. Među vanjskim faktorima posebno su značajni: ekonomski sustav, institucionalni okvir, tržište rada i društvena kultura. S druge strane, ključni unutarnji faktori uključuju: menadžment, veličinu organizacije, vrstu djelatnosti, tehnološku opremljenost, faze razvoja organizacije i organizacijsku kulturu.

U nastavku će biti objašnjen svaki od navedenih faktora.

Vanjski faktori obuhvaćaju:

### 1. Ekonomski sustav

Ekonomski sustav određuje položaj i odnose između ekonomskih subjekata te sudionika u ekonomskim aktivnostima, uključujući opće uvjete poslovanja i globalne ekonomske kriterije koji se odnose na poslovno ponašanje i uspješnost poduzeća. Stoga, ekonomski sustav oblikuje opći pristup resursima, s posebnim naglaskom na ljudske potencijale, uključujući pristup ljudima, status i prava zaposlenika, kao i prakse upravljanja ljudskim potencijalima. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### 2. Institucionalni faktori

Ovi faktori obuhvaćaju skup zakona i podzakonskih akata koji reguliraju različite aspekte poslovanja. Radno zakonodavstvo od iznimne je važnosti za upravljanje ljudskim potencijalima jer postavlja specifične zahtjeve i pravila u vezi sa zapošljavanjem i radnim odnosima. Obuhvaćaju uvjete zapošljavanja, prava zaposlenika, opise pojedinih radnih mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju na radu, te oblike nagrađivanja prekovremenog rada, rada na blagdane, noćnog rada i sl. (Bahtijarević-Šiber, 1999).



### 3. Tržište rada

Na tržištu rada prisutna je konkurencija za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova. Tržište, a posebno tržište rada, predstavlja ključni i utjecajni faktor u upravljanju ljudskim potencijalima. U tom kontekstu dolazi do zaoštavanja odnosa između konkurentskih subjekata. Fenomen "odljeva mozgova" iz nerazvijenih zemalja prema razvijenim također zaslužuje posebnu pažnju. Osiguranje visoko kvalificirane, stručne i motivirane radne snage postaje presudno za osvajanje potrošača i opstanak na tržištu, uz naglasak na važnost zadržavanja takvih zaposlenika. Dodatno, ključno je razmatrati određivanje cijene rada kao bitnog aspekta tržišta. Ponuda radne snage igra ključnu ulogu; dostupnost ili nedostatak radnika, uključujući stručnjake u deficitarnim zanimanjima, može biti uzrokovana različitim čimbenicima, poput demografskih promjena ili nesrazmjera između zahtjeva tržišta rada i potrebnih znanja i vještina. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### 4. Kultura društva

Kultura društva, kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, ističe se svojom raznolikošću. Menadžeri diljem svijeta bave se upravljanjem ljudima no njihovi pristupi se razlikuju. Srž svake kulture čine specifične vrijednosti tog društva, a te se vrijednosti, gledišta, mišljenja i ponašanja razlikuju od jedne do druge kulture, što zahtijeva prilagodbu upravljanja ljudskim potencijalima specifičnom kulturnom kontekstu. Temeljne vrijednosti različitih kultura, poput američke i japanske, potpuno su različite; primjerice, američki individualizam suprotstavlja se japanskom kolektivizmu, dok američka natjecateljska etika korespondira s japanskim naglašavanjem suradnje i harmonije. Stoga je neophodno prilagoditi strategije upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se uskladile s kulturnim specifičnostima. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kada je riječ o unutarnjim faktorima, bitno je razumjeti sljedeće:

#### 1. Upravljanje

Upravljanje ljudskim potencijalima je poslovna funkcija koja je najviše pod utjecajem subjektivnih stavova i uvjerenja menadžera. U velikoj mjeri, menadžeri, zajedno sa svojim vrijednostima i uvjerenjima, oblikuju smjer organizacije i njezino poslovno ponašanje, utječu na odabir strategija, raspodjelu resursa i druge ključne aspekte poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## 2. Veličina organizacije

Neovisno o veličini organizacije, izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima su uvijek prisutni, uz potrebu za strukturiranim pristupom. Ključno je odabrati zaposlenike, brinuti se o njihovom daljnjem razvoju, educirati ih, pratiti njihovu produktivnost, motivirati ih i nagrađivati. Manje organizacije se često suočavaju s nedostatkom kvalificiranog menadžerskog osoblja, što može predstavljati izazov. S druge strane, veće organizacije obično imaju bolje razvijene funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, kao i jaču stručnu i organizacijsku infrastrukturu. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## 3. Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim resursima naprednije, a problem zapošljavanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala postaje sve izraženiji. (Bahtijarević-Šiber, 1999)

## 4. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura proizlazi iz aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Kultura određenog društva također utječe na organizacijsku kulturu pružajući široki okvir za njezino oblikovanje. Međutim, postoji značajna raznolikost u organizacijskim kulturama tvrtki unutar istog društva jer one odražavaju specifične vrijednosti (poslovne i društvene) usmjerene na ostvarivanje misije i ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### 2.1.4. Trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP), kao i mnoga druga područja, osjetljivo je na trendove koji utječu na strateške ciljeve i učinkovitost organizacije. Trendovi koji se tiču ULJP-a često se odnose na promjene na tržištu rada, politike, tehnološki napredak, globalizaciju tržišta i sl. Neophodno je da stručnjaci upravljanja ljudskim potencijalima prilagođavaju svoje djelovanje novim trendovima kako bi organizacije uspjele opstati i razvijati se u dinamičnom okruženju.

Kao i druge sastavnice samog menadžmenta, ULJP se tijekom razvoja same discipline prilagođavao različitim načinima shvaćanja i pristupima, a trendovi koji u novije vrijeme utječu na upravljanje ljudskim potencijalima prikazani su u tablici ispod.

Tablica 1. Trendovi koji utječu na ULJP

<b>Trendovi</b>	<b>Organizacije moraju biti:</b>	<b>Menadžeri ljudskih potencijala:</b>
<b>Tehnološki napredak</b>	Kompetitivnije	Usredotočuju se na strateška pitanja, širu sliku i strateške ciljeve
<b>Trendovi u prirodi posla</b>	Brže i preglednije	Koriste nove načine obavljanja funkcija ULJP-a
<b>Demografski trendovi radne snage</b>	Isplativije	Koriste pristup talent managementa
<b>Globalizacija i konkurencija</b>	Usmjerene na ljude kao glavni kapital	Upravljanju angažmanom zaposlenika
<b>Zaduženost i deregulacije</b>	Usmjerene na znanstveni pristup donošenju odluka	Rade u skladu s etičkim standardima
<b>Ekonomski izazovi i trendovi</b>		Mjere učinak i rezultate ljudskih potencijala
		Provode ULJP na temelju dokaza
		Proizvode dodatnu vrijednost
		Razumiju filozofiju ljudskih potencijala
		Imaju nove kompetencije

Izvor: Obrada autorice prema : Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, str.

37

Radeći u suradnji s operativnim menadžerima, menadžeri ljudskih resursa već dugo pomažu poslodavcima u zapošljavanju, evaluaciji i administrativnim poslovima vezanim za zaposlenike. Međutim, posao menadžera ljudskih resursa se mijenja. Tablica 1 sažima šest velikih trendova koji mijenjaju način na koji poslodavci i njihovi menadžeri ljudskih resursa funkcioniraju.

Kao prvo, tehnologija je značajno promijenila način na koji menadžeri ljudskih resursa obavljaju svoj posao, npr. sve više poduzeća zapošljava putem online oglasa, intervjui za posao se ne obavljaju više samo uživo nego i na daljinu, putem video poziva. Tehnologija je također promijenila prirodu rada i opise poslova, sve veća zastupljenost novih tehnologija uvjetuje zamjenu niskokvalificirane radne snage stručnjacima.

Tehnologija nije jedini trend koji pokreće promjene, naime danas je više od dvije trećine američke radne snage već zaposleno u uslužnim djelatnostima, a ne proizvodnji te se očekuje da će se taj trend nastaviti (Dessler, 2015).

Obzirom na to da se globalno gospodarstvo sve više temelji na znanju, pribavljanje, razvoj i zadržavanje ljudskog kapitala postao je ključan faktor za osiguranje profitabilnosti i uspjeha poduzeća. Poslodavci primjenjuju nove prakse upravljanja ljudskim resursima, a upravljanje ljudskim resursima se sve češće promatra i kao profitni centar koji kapitalizira ljudske potencijale (Dessler, 2015).

Nadalje, kada je riječ o demografiji može se reći da je na globalnoj razini radna snaga sve starija. Mlađa radna snaga ima vrijednosti koje se razlikuju od onih koje su njegovali njihovi roditelji. Tzv. Generacija Y („millenials“) donosi brojne izazove, ali i prednosti, prema časopisu Forbes, pripadnici generacije Y bi mogli biti jedna od najzahtjevnijih radnih snaga u povijesti, zahtijevaju davanje brzih povratnih informacija i priznanja. S druge strane njihove vještine i znanja vezana za korištenje informacijskih tehnologija ih čini iznimno efikasnim (Dessler, 2015).

Mnogi poslodavci smatraju trend „starenja“ radne snage najvećom demografskom prijetnjom. Problem proizlazi iz činjenice da nema dovoljno mladih koji bi zamijenili predviđeni broj „boomer-a“ koji će se umiroviti. Imajući na umu projekcije po kojima će doći do nedostataka radne snage, za pretpostaviti je i da će se trend zapošljavanja strane radne snage nastaviti u nadolazećem periodu, i to poglavito u poslovima koji ne zahtijevaju visoku razinu obrazovanja.

Globalizacija potiče poslodavce da budu učinkovitiji, naime globalizacija znači više konkurencije, a više konkurencije znači veći pritisak na smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti. Zbog nastojanja za postizanjem veće učinkovitosti, mnogi poslodavci su svoje poslove izmjestili na lokacije s nižim operativnim troškovima, i to ne samo radna mjesta koja zahtijevaju niskokvalificiranu radnu snagu, nego i visokokvalificirana radna mjesta.

Kao što je u Tablici 1 navedeno, svi navedeni trendovi doveli su do promjena u opisu posla i samog menadžera ljudskih potencijala. U novijem razdoblju, menadžeri ljudskih resursa se više su uključeni u pomaganje poduzeću da se suoči s dugoročnim i strateškim izazovima. Kako bi stvorili vrijeme za nove, strateške dužnosti upravljanja ljudskim potencijalima, suvremeni menadžeri ljudskih potencijala svoje tradicionalne i svakodnevne obveze obavljaju na nove načine, koristeći tehnologiju (novi zaposlenici se traže online, razgovori za posao se također

često obavljaju online). Nadalje, moderni menadžeri ljudskih resursa su se više orijentirani na brojčane pokazatelje, što je rezultat globalne konkurencije. Sve češće koriste različite podatke, analitike, kritičke evaluacije, istraživanja/studije kako bi kreirali prijedloge, odluke, prakse i zaključke.

Današnja poduzeća očekuju od menadžera ljudskih potencijala da stvaraju dodatnu vrijednost kroz povećanje profita i učinka. „Dodatna vrijednost“ u ovom kontekstu označava doprinos da se poduzeće i njegovi zaposlenici poboljšaju na mjerljiv način, a sve to kao rezultat aktivnosti menadžera ljudskih potencijala (Dessler, 2015).

Profesor Dave Ulrich (Armstrong, 2014) tvrdi da današnji menadžeri ljudskih resursa trebaju znanje, vještine i kompetencije da budu:

- Strateški pozicioneri - na primjer, pomažući u stvaranju strategije tvrtke.
- Vjerodostojni aktivisti—na primjer, pokazivanjem vodstva i drugih sposobnosti koje će ih učiniti vjerodostojnima (članovi organizacije ih poštuju) i aktivnima (nude svoje stajalište, iznose stav)
- Sposobni graditi —na primjer, stvarati smislene radne okoline i usklađivati strategije, kulture, prakse i ponašanja
- Prvaci promjene — pokretanje i održavanje promjena
- HR inovatori i integratori—razvijati talente i optimizirati ljudski kapital kroz planiranje radne snage i analitiku
- Zagovornici tehnologije— povezivati ljude putem tehnologije.

Od menadžera ljudskih resursa se danas očekuje puno više što je rezultat dinamičnog i konkurentnog okruženja u kojemu posluju gospodarski subjekti, ali i sve veće konkurencije na tržištu rada.

## **2.2. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima**

Strateški menadžment je ključni čimbenik uspjeha svake organizacije, uključuje proces postavljanja ciljeva i zadataka, analizu okoline, izradu strategija, njihovu provedbu i procjenu njihove učinkovitosti. Ovaj proces je od suštinskog značaja za poduzeća kako bi ostala konkurentna i ostvarila željene rezultate. U ovom poglavlju opisan je koncept strateškog upravljanja s posebnim naglaskom na strateško upravljanje ljudskim resursima. Razmotrena je povezanost poslovne strategije i upravljanja ljudskim resursima, kao i različiti modeli

strateškog upravljanja ljudskim resursima. Osim toga, opisana su i istraživanja koja analiziraju povezanost praksi upravljanja ljudskim resursima i uspješnosti organizacije.

Koncept strateškog upravljanja ljudskim potencijalima razvijao se i unaprjeđivao tijekom vremena, a sami pojam se prvi put pojavio 1980-ih. Od tada je postao široko korišten pristup upravljanju ljudskim resursima u organizacijama, osobito u kontekstu prilagodbe rastućoj globalnoj konkurenciji i brzom tehnološkom napretku. Prepoznavanje važnosti ljudskih potencijala dovelo je do stavljanja naglaska na strateško planiranje i usklađivanje praksi upravljanja ljudskim potencijalima s općom poslovnom strategijom, što znači da se prakse upravljanja ljudskim resursima ne razvijaju izolirano, već su integrirane s cjelokupnim planovima i ciljevima organizacije.

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima može se definirati kao proces usklađivanja politika i praksi ljudskih resursa s općim strateškim ciljevima i ciljevima organizacije. To uključuje integraciju strategija upravljanja ljudskim resursima s cjelokupnom poslovnom strategijom organizacije kako bi se maksimizirale performanse zaposlenika i doprinijelo postizanju organizacijskih ciljeva (Bratton & Gold, 2007).

Cilj strateškog upravljanja ljudskim potencijalima je maksimizirati doprinos ljudskih resursa cjelokupnom uspjehu organizacije. Naglašava se važnost povezivanja ULJP-a i cjelokupnog procesa strateškog planiranja jer zanemarivanje ljudskih resursa može dovesti do poteškoća u provođenju poslovnih planova.

Bratton & Gold (2007) opisuju dva modela strateškog upravljanja ljudskim potencijalima, a to su sljedeći:

- 1) Model usklađivanja – model koji se usredotočuje na usklađivanje strategije upravljanja ljudskim resursima s poslovnom strategijom poduzeća naglašava povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova. Nedostatak ovog modela je nedovoljna fleksibilnost koja otežava prilagodbu poduzeća turbulentnom tržištu.
- 2) Model zasnovan na resursima - stavlja naglasak na ljudske resurse tvrtke kao sredstvo za ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća, stavlja naglasak na razvoj zaposlenika. Kao nedostatak navodi se činjenica da su potrebna značajna ulaganja u ljudske resurse.

U praksi, poduzeća usvajaju oba modela, ovisno o poslovnoj strategiji, kao i utjecajima vanjskih čimbenika. Izbor modela ovisi i o specifičnim ciljevima i vrijednostima višeg menadžmenta.

Uloga strateškog upravljanja ljudskim potencijalima očituje se u sljedećim funkcijama (Bratton & Gold, 2007) :

1. Privlačenje i zadržavanje talenata

Na konkurentnom tržištu rada tvrtke moraju imati učinkovite strategije za privlačenje i zadržavanje najboljih pojedinaca. To podrazumijeva kreiranje pozitivnog brenda poslodavca pružajući mogućnosti za rast i razvoj. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima doprinosi razvoju i provedbi tih strategija.

2. Povećanje efikasnosti zaposlenika

Strateškim upravljanjem ljudskim resursima može se postići povećanje efikasnosti zaposlenih kroz programe edukacija i razvoja te stvaranjem pozitivne organizacijske kulture.

3. Povećanje organizacijske učinkovitosti

Strateško upravljanje ljudskim resursima osigurava da su pravi ljudi na pravom mjestu, s potrebnim vještinama i kompetencijama za postizanje organizacijskih ciljeva. To dovodi do povećanja organizacijske učinkovitosti i produktivnosti.

4. Učinkovito upravljanje troškovima

Strateško upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva analizu troškova i koristi različitih praksi i donošenje odluka koje su u skladu s cjelokupnom poslovnom strategijom, time se doprinosi učinkovitijem upravljanju troškovima i poboljšanju poslovnih rezultata.

Prema Armstrong (2014) temeljni cilj strateškog upravljanja ljudskim resursima je unaprjeđenje poslovanja osiguravanjem vještih, educiranih i motiviranih kadrova koji predstavljaju konkurentsku prednost. Također navodi još tri cilja:

- 1) Povezivanje upravljanja ljudskim potencijalima sa poslovnim strategijama kroz uskladbu vertikalnih strategija upravljanja ljudskim potencijalima s poslovnim strategijama i horizontalnom integracijom unutar organizacije.
- 2) Usmjeravati organizaciju u turbulentnom okruženju na način da se zadovoljavaju poslovne potrebe organizacije i individualne te kolektivne potrebe zaposlenika kroz koherentne i praktične politike i programe.
- 3) Doprinos izradi poslovne strategije pronalaženjem načina na koje organizacija može iskoristiti prednosti proizašle iz ljudskih resursa.

Temeljem istaknutih uloga strateškog upravljanja ljudskim potencijalima može se reći da ono predstavlja jedan od ključnih faktora za postizanje i održavanje uspješnog poslovanja u suvremenom dinamičnom poslovnom okruženju koje je podložno neprestanim promjenama.

Učinkovite strategije za privlačenje, zadržavanje i razvoj talenata postaju sve važnije kako bi organizacije osigurale konkurentsku prednost. Kroz ulaganje u programe obuke i razvoja zaposlenika, kao i stvaranje poticajne organizacijske kulture, tvrtke mogu povećati efikasnost svog osoblja i potaknuti inovacije. Upravljanje ljudskim resursima također pridonosi povećanju organizacijske učinkovitosti, jer osigurava da zaposlenici posjeduju potrebne vještine i kompetencije za postizanje organizacijskih ciljeva. Analiza troškova te donošenje strateških odluka u skladu s poslovnom strategijom igraju ključnu ulogu u postizanju efikasnog upravljanja troškovima i poboljšanju poslovnih rezultata. Stoga je važno kontinuirano istraživati nove trendove i pristupe u području upravljanja ljudskim potencijalima kako bi tvrtke ostale konkurentne i ostvarile održivi uspjeh na tržištu.

Važnost strateškog menadžmenta ljudskih potencijala prikazana je i u istraživanjima koje su proveli Ichniowski et al. i Betcherman, zajedno s kanadskim znanstvenicima, navedena istraživanja pružaju dokaze o povezanosti praksi upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti poduzeća. Naime, istraživanja u različitim poduzećima pokazala su da timski pristup dovodi do poboljšanja produktivnosti i kvalitete. Također, postoje dosljedni pokazatelji proizašli iz istraživanja u različitim industrijama, da inovacije i novi pristupi upravljanju ljudskim potencijalima mogu imati pozitivan utjecaj na produktivnost i poslovanje poduzeća. U studijama se naglašava i važnost integriranog pristupa ULJP-u u odnosu na pojedinačne prakse. Istraživanje pokazuje da organizacije koje primjenjuju strateško upravljanje ljudskim resursima postižu bolje rezultate u usporedbi s organizacijama koje koriste tradicionalne pristupe. Pored toga, bitno je spomenuti da sama provedba i primjena strateškog upravljanja ljudskim potencijalima nije dovoljna za značajno poboljšanje, bitan faktor je i radno okruženje koje je spremno prihvatiti promjene i inovacije, ali trenutna istraživanja zaključuju da organizacije koje dosljedno provode strateško upravljanje ljudskim potencijalima pokazuju značajan napredak u pogledu performansi (Bratton & Gold, 2007).

Može se zaključiti da strateško upravljanje ljudskim potencijalima djelomično proturječi tradicionalnom konceptu upravljanja ljudskim potencijalima, koji se više usredotočuje na svakodnevne zadatke i administraciju, dok strateško upravljanje ljudskim potencijalima ističe važnost ljudskog kapitala i njegovog razvoja kao izvora konkurentne prednosti..



## 2.3.Sastavnice upravljanja ljudskim potencijalima

U poglavlju su objašnjene sastavnice upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno ključne aktivnosti koje ono podrazumijeva, a obuhvaćaju: analizu radnih mjesta, planiranje ljudskih potencijala, regrutiranje i selekciju, obuku i razvoj, motivaciju i nagrađivanje i praćenje radne uspješnosti i evaluaciju.

### 2.3.1. Analiza radnih mjesta

Analiza radnih mjesta podrazumijeva proces za određivanje ključnih zadaća, potrebnih kompetencija i osobina za obavljanje određenog posla. Kroz analizu radnog mjesta, skupljaju se informacije o opisu posla i specifikaciji posla, odnosno o tome što konkretni posao uključuje i koji profil djelatnika je potreban za obavljanje tog posla (Dessler, 2015:142).

Analizu radnog mjesta većinom provode menadžeri odnosno stručnjaci za ljudske potencijale, a kroz sami proces analize radnih mjesta prikupljaju se informacije vezane za:

- Radne aktivnosti – prikupljanje podataka o aktivnostima koje zaposlenik obavlja na radnom mjestu (npr. priprema hrane, čišćenje, posluživanje).
- Ponašanje – prikupljanje informacija o ponašanju koje je potrebno za obavljanje posla ( npr. komunikacija, donošenje odluka, promatranje i sl.)
- Korištene alate, opremu i radna pomagala – informacije o alatima, strojevima, materijalima i znanju potrebnom za obavljanje posla
- Standarde uspješnosti – koristi se u evaluaciji zaposlenika od strane menadžmenta
- Kontekst posla – obuhvaća informacije o radnim vremenima i radnim uvjetima
- Zahtjeve prema zaposleniku - informacije o potrebnim znanjima, vještinama i iskustvu za posao ( Dessler, 2015).

Analiza radnog mjesta može se definirati kao osnovica za razvoj procesa regrutiranja i selekcije, obuke i razvoja, te evaluacije i motivacije zaposlenika. Izvođenje analize radnog mjesta ima važnu ulogu za poduzeće, jer otkriva što je dobro ili loše učinjeno te koje promjene treba uvesti. Kvalitetno provedena analiza radnog mjesta može menadžerima pružiti uvid u moguće probleme organizacije u procesima upravljanja. A proces analize radnog mjesta počinje s promatranjem organizacije kroz njenu svrhu, strukturu, unutarnje i vanjske okolnosti te resurse koje ima na raspolaganju. Također se naziva i revizijom ljudskih resursa ili analizom poslova.

Dakle, analiza radnog mjesta je strukturirani proces koji uključuje prikupljanje, obradu, analizu i interpretaciju relevantnih podataka za određeni posao (Gutić-Martinčić, 2018:65).

Dessler (2015:143) dalje objašnjava da se analiza radnog mjesta može razdvojiti u šest koraka:

- 1) Prvi korak – uključuje prikupljanje relevantnih podataka putem metoda kao što su intervju, upitnici ili slično
- 2) Drugi korak – uzima u obzir dodatnih informacija poput organizacijskih prikaza (kako je radno mjesto povezano s drugim poslovima), prikaz procesa (detaljan pregled aktivnosti koje uključuje radno mjesto) i opisa posla (polazna točka za revidiranje opisa poslova)
- 3) Treći korak – obuhvaća analizu bitnih radnih pozicija koje pružaju neophodne informacije
- 4) Četvrti korak – obuhvaća prikupljanje informacija o aktivnostima i uvjetima rada na određenom radnom mjestu, kao i potrebama zaposlenika na tom mjestu
- 5) Peti korak – uključuje provjeru dobivenih informacija sa zaposlenicima kako bi se potvrdila njihova vjerodostojnost
- 6) Šesti korak – obuhvaća izradu opisa i specifikacije radnog mjesta.

Kao što je ranije navedeno, analiza radnog mjesta predstavlja ključnu komponentu za realizaciju gotovo svih aktivnosti i funkcija upravljanja ljudskim resursima unutar tvrtke. Temeljita analiza radnog mjesta, koja obuhvaća sve ili barem najvažnije zadatke u organizaciji, izuzetno je složena i zahtjevna. Tvrtke sve više ulažu vrijeme i sredstva u ovu analizu, a opis posla koji proizađe iz nje često se smatra jednim od najvažnijih pisanih dokumenata u poslovanju (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### 2.3.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala može se opisati kao proces sustavnog istraživanja potreba za radnom snagom u organizaciji, s ciljem osiguravanja odgovarajućeg broja zaposlenika s potrebnim kvalifikacijama koji će biti dostupni kada ih organizacija zatreba. Može se također opisati kao proces planiranja karijernog razvoja zaposlenika, koji kroz zadovoljstvo na radnom mjestu, motivaciju, usavršavanje i napredovanje može unaprijediti svoju karijeru, a ujedno pridonijeti uspjehu organizacije. Dakle, može se zaključiti da planiranje ljudskih resursa prati strateški plan organizacije i ima za cilj osigurati adekvatnu količinu kvalitetnih zaposlenika potrebnih organizaciji, postići maksimalnu učinkovitost te predvidjeti moguće viškove ili nedostatke u radnoj snazi (Marušić, 2006).

U kontekstu zapošljavanja i popunjavanja radnih mjesta potrebnih organizaciji, planiranje ljudskih resursa obuhvaća sve pozicije u organizaciji, od najniže do najviše razine u hijerarhiji. Međutim, važno je da plan zapošljavanja bude usklađen sa strateškim planovima organizacije kako bi se izbjegli nepotrebni troškovi i mogući problemi. Osim toga, plan zapošljavanja treba se temeljiti ne samo na strateškim planovima organizacije, već i na procjenama i prognozama o potrebama za osobljem, broju internih i eksternih kandidata (Dessler, 2015).

Planiranje ljudskih potencijala osigurava potreban broj zaposlenika koji posjeduju potrebne vještine, znanje i talente te zbog toga ima važnu ulogu u ostvarivanju strategijskih ciljeva poduzeća. Predstavlja vezu između strateških ciljeva i njihove realizacije, dok dugoročno planiranje ljudskih potencijala čini ključni dio strategije poslovanja i upravljanja ljudskim resursima. (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Bahtijarević-Šiber (1999), osnovni ciljevi planiranja ljudskih potencijala uključuju:

- Uspostavljanje čvrste i neposredne veze između strategije, poslovnih planova i ljudskih resursa, s ciljem maksimalnog doprinosa ostvarenju strateških ciljeva.
- Integraciju svih ljudskih potreba s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- Identifikaciju dugoročnih potreba za ljudskim resursima, kako općenito, tako i na specifičnim razinama.
- Zaštitu investicija organizacije i osiguranje maksimalnog povrata na ulaganja u ljudske resurse.
- Omogućavanje organizaciji da se uspješno natječe s konkurencijom i postigne dugoročnu konkurentsku prednost.

### 2.3.3. Rekrutiranje i selekcija

Prema Marušić (2006), primarni cilj regrutiranja je privući što veći broj kvalificiranih kandidata zainteresiranih za određenu poziciju unutar organizacije, kako bi se kasnije mogao odabrati najprikladniji kandidat. Proces regrutiranja stvara bazu potencijalnih kandidata, od kojih se kroz selekciju biraju oni koji najbolje zadovoljavaju potrebe radnog mjesta. Važnost regrutiranja ogleda se u stvaranju ponude potencijalnih novih zaposlenika koje organizacija može zaposliti prema potrebi. Izvori regrutiranja mogu biti interni ili eksterni, pri čemu se obično prvo provodi regrutiranje iz internih izvora, a potom se nastavlja eksternim oglašavanjem.

Vanjski izvori zapošljavanja mogu se klasificirati u sljedeće kategorije:

- Vanjsko oglašavanje i mediji, uključujući tisak, stručne časopise, radio i televiziju, izravnu poštu, posebne oglase, priručnike i biltene te promotivne materijale.
- Izravne prijave i preporuke trenutnih zaposlenika.
- Agencije za zapošljavanje koje pomažu u pronalaženju potrebnih kadrova.
- Obrazovne institucije, kao što su škole i fakulteti, koje preporučuju talentirane učenike i studente.
- Ostali izvori, uključujući sindikate, stručne skupove i kongresne događaje.

Interni izvori zapošljavanja uključuju popunjavanje radnih pozicija unutar tvrtke premještanjem postojećih zaposlenika.

Nakon procesa regrutacije kandidata, slijedi proces odabira, odnosno selekcije. Selekcija se temelji na zahtjevima radnog mjesta, pri čemu se biraju kandidati koji svojim znanjima i vještinama najbolje odgovaraju radnom mjestu.

Proces u kojem poduzeće odabire kandidate koji posjeduju potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge kvalitete za postizanje ciljeva naziva se selekcija. Postoje dva načina provođenja selekcije: prvi je testiranje osobina, sposobnosti i znanja kandidata kako bi se utvrdilo tko od njih ispunjava ili premašuje minimalne zahtjeve radnog mjesta. Drugi način uključuje inicijalno testiranje osobina, sposobnosti i znanja potrebnih za određeno radno mjesto, nakon čega se izrađuje rang-lista kandidata na temelju rezultata psihološkog testiranja. U praksi se često kombiniraju oba načina selekcije, pri čemu se s rang-liste biraju kandidati koji ispunjavaju određenu minimalnu razinu zahtjeva ( Buble, 2006).

#### 2.3.4. Obuka i razvoj ljudskih potencijala

Obuka predstavlja planirane aktivnosti organizacije usmjerene na pomoć zaposlenicima u stjecanju sposobnosti potrebnih za obavljanje posla, uključujući ključna znanja, vještine i ponašanja koja su potrebna za učinkovito izvršavanje radnih zadataka ( Noe et al, 2006).

Prema Buble (2006) osnovne faze procesa obuke uključuju:

- Utvrđivanje potreba za obukom
- Planiranje obuke
- Izvođenje obuke
- Procjena uspješnosti provedene obuke.

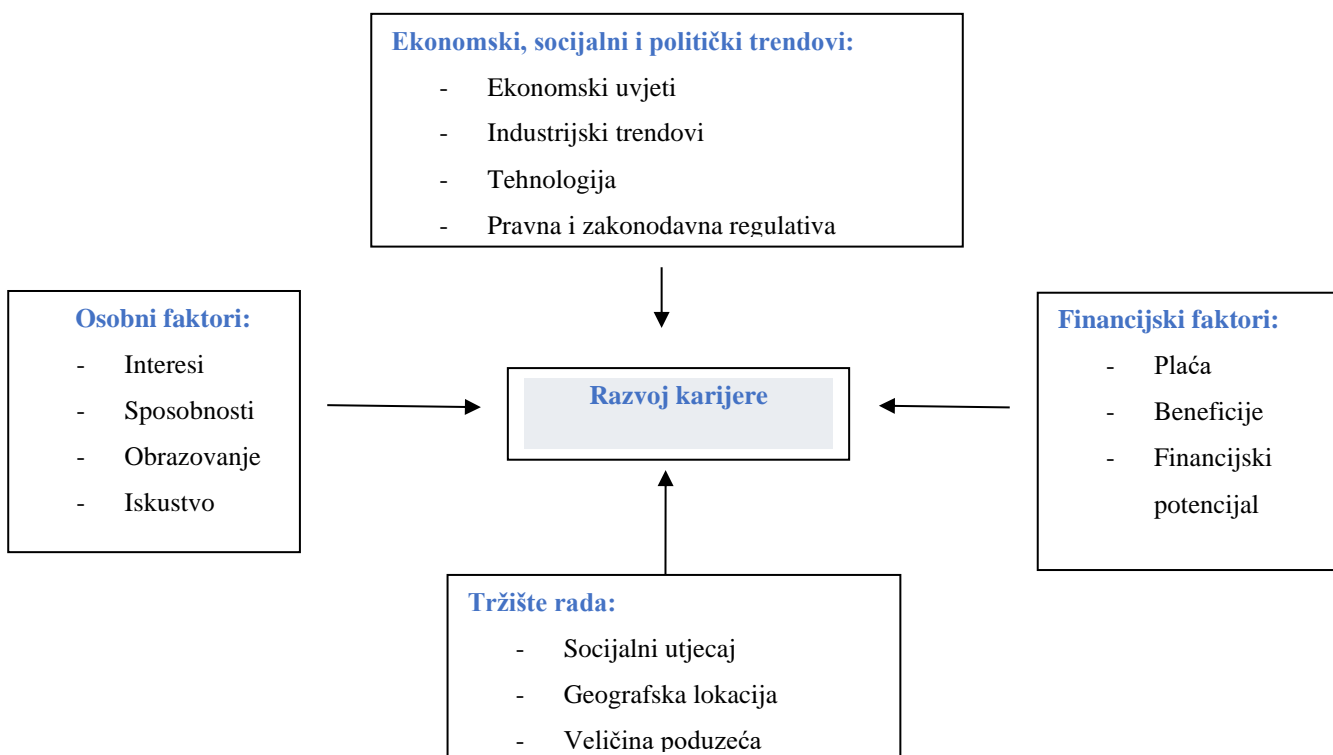
Organizacija ostvaruje uspjeh kroz ulaganje u svoje zaposlenike, što dugoročno vodi do financijskog prosperiteta. Koncept uspjeha uključuje zadovoljstvo zaposlenika i korisnika, jer kvalitetan odabir zaposlenika, temeljita obuka i odgovarajuća naknada dovode do zadovoljstva

zaposlenika, koji razvijaju pozitivan odnos prema radnom mjestu. To rezultira boljom uslugom korisnicima i, na kraju, postizanjem korisničke lojalnosti.

Za razliku od obuke koja je usmjerena na radne zadatke, razvoj ljudskih potencijala i karijere naglasak stavlja na pojedinca i ostvarivanje njegovih potencijala.

Razvoj zaposlenika podrazumijeva stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu da preuzme nove, zahtjevnije poslove i funkcije unutar organizacije, Promjene u okolini dovode do promjene zahtjeva radnog mjesta što za posljedicu ima i promjenu u potrebama za određenim znanjima i vještinama. Provođenje politike razvoja karijere koja usklađuje ciljeve poduzeća s potrebama i interesima zaposlenika smatra se najboljim pristupom ( Buble, 2006).

Slika 1. Faktori utjecaja na razvoj karijere



Izvor: Obrada autorice prema Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.425

### 2.3.5. Motivacija i nagrađivanje ljudskih potencijala

Pregledom literature može se uočiti da postoji mnogo definicija motivacije, a jedna od njih opisuje motivaciju kao proces traganja za onim što nedostaje ili je osobi potrebno, odnosno težnju za zadovoljenjem potreba (Maslow, 1982). Prema Bahtijarević-Šiber (1999), motivacija

obuhvaća sve unutarnje faktore koji objedinjuju mentalnu i fizičku energiju, pokreću i organiziraju aktivnosti pojedinca, usmjeravaju njegovo ponašanje te određuju smjer, intenzitet i trajanje tih aktivnosti.

U svrhu unaprjeđenja i poboljšanja ljudskih resursa važno je poticati, nagrađivati i motivirati djelatnike jer motivacija ima značajan utjecaj na ljudske potencijale, potičući ih da unaprijede svoj rad i postignu veći uspeh. Efekti motivacije na zaposlene se šire na cjelokupno poslovanje poduzeća, utičući na kvalitetu rada, a samim time i na konkurentnost. Postoji mnogo faktora koji utiču na motivaciju zaposlenika, a oni su međusobno povezani i djeluju sinergijski.

Buble (2006) navodi da na motivaciju utječu sljedeći čimbenici:

- 1) Individualne karakteristike - kao što su potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi pojedinaca, razlikuju se od osobe do osobe i imaju utjecaj na njihovu motivaciju na. Menadžment treba biti svjestan ovih razlika kako bi podržavao zaposlene u postizanju ciljeva.
- 2) Karakteristike posla - poput kompleksnosti, autonomnosti i zahtjevnosti, također igraju ulogu u motivaciji zaposlenih. Menadžment treba pažljivo izbalansirati individualne karakteristike i karakteristike posla prilikom delegiranja zadataka.
- 3) Organizacijske karakteristike - kao što su pravila, procedure, personalna politika, prakse menadžmenta i sistemi nagrađivanja, doprinose efikasnosti organizacije. Ovi instrumenti trebaju biti uspostavljeni na način koji privlači nove zaposlene i zadržava postojeće.

U svrhu motivacije ljudskih resursa, iznimno je važno upravljati njihovim očekivanjima. Naime, niti jedan oblik nagrađivanja neće postati efikasan motivator ako djelatnik ne vjeruje da je vrijedan njegovog truda te da postoji mogućnost da on postigne te ciljeve. Sustav nagrađivanja je važna sastavnica odnosa poslodavca i djelatnika jer se putem njega pospješuje radna uspješnost. Dok su materijalna sredstva potrebna za zadovoljenje osnovnih ljudskih potreba i osiguravanje minimalnog životnog standarda, djelatnicima su potrebni i drugi elementi koji utječu na zadovoljenje njihovih unutarnjih potreba. Stoga su u nastavku objašnjeni sustavi materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja.

Materijalno nagrađivanje obuhvaća financijske naknade i beneficije koje zaposlenici dobivaju kao kompenzaciju za svoj rad. One uključuju osnovnu plaću, varijabilni dio financijske naknade koji ovisi o postignutom individualnom ili timskom rezultatu, grupne bonuse koji jačaju odnos

djelatnika i organizacije i beneficije. Materijalne nagrade su oblik nagrada koje su najčešće prioritet djelatnika, a njihova vrijednost se očituje u poboljšanju materijalnog statusa samog djelatnika. Materijalne nagrade možemo podijeliti na direktne (isplaćuju se u novcu) te indirektne (obuhvaćaju različite materijalne beneficije koje djelatnik stječe zaposlenjem u organizaciji, a koje, sa stajališta zaposlenika, imaju nematerijalnu vrijednost).

Za organizaciju, indirektne materijalne nagrade predstavljaju značajan trošak koji predstavlja sve veći dio ukupnih troškova radne snage (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Nematerijalne nagrade povezane su s osnovnim potrebama većine ljudi, kao što su potrebe za postignućem, priznanjem, odgovornošću, utjecajem i osobnim razvojem, koje su sve povezane s radnim mjestom. Potreba za postignućem se ispunjava natjecanjem s drugima i predstavlja osobni standard uspjeha. Kako bi se razvila motivacija za postignućem, ljudima treba pružiti priliku da pokažu svoje vještine i sposobnosti u okruženju koje im to omogućava to. Priznanje se daje putem nagrade za doprinos zaposlenika što može uključivati pohvalu, nagradu za dugogodišnji rad, statusni simbol slobodan dan, putovanje i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999).

#### 2.3.6. Praćenje radne uspješnosti i evaluacija ljudskih potencijala

Procjena radne uspješnosti je sveobuhvatni proces koji organizacijama omogućuje postizanje kontinuiranog uspjeha putem unapređenja performansi zaposlenika te razvoja sposobnosti pojedinaca i timova (Armstrong, 2006).

Kada se raspravlja o praćenju radne uspješnosti i evaluaciji ljudskih potencijala, Bahtijarević-Šiber (1999) naglašava nekoliko ključnih ciljeva:

- Povećanje radne učinkovitosti
- Uspostavljanje sustava nagrađivanja koji potiče rad
- Prepoznavanje individualnih i organizacijskih potencijala
- Profesionalna orijentacija i optimalno raspoređivanje zaposlenika
- Identifikacija obrazovnih potreba i razvoj planova za usavršavanje
- Definiranje kriterija za selekciju
- Prepoznavanje razlika između trenutnih i budućih potreba
- Poticanje individualnog razvoja karijere.

Procjena radne uspješnosti više je od proceduralne aktivnosti; ona je ključna za organizacije koje teže kontinuiranom poboljšanju. Povećanje radne učinkovitosti i uspostavljanje

učinkovitih sustava nagrađivanja mogu značajno motivirati zaposlenike, dok prepoznavanje individualnih i organizacijskih potencijala omogućuje ciljane razvojne aktivnosti.

Osim toga, kvalitetna procjena radne uspješnosti osigurava da su pravi pojedinci na pravim pozicijama, što je ključno za operativni uspjeh. Identifikacija obrazovnih potreba i razvoj prilagođenih planova usavršavanja dodatno pokazuje predanost organizacije rastu zaposlenika. Jer mogućnost individualnog razvoja ne koristi samo zaposlenicima, već i poboljšava ukupnu uspješnost organizacije. Stoga se može zaključiti da je evaluacija zaposlenika neizostavna za organizacije koje se žele prilagoditi sve promjenjivijem tržištu.



### **3. POSLOVANJE HOTELSKIH TVRTKI U SVIJETU I HRVATSKOJ**

U ovom poglavlju pruža se uvid u šire okruženje koje utječe na upravljanje ljudskim potencijalima u hotelijerstvu. Stoga se navode određena obilježja suvremenog turizma i specifičnosti poslovanja hotelskih tvrtki. Zatim se opisuju trendovi u hotelijerstvu kako u svijetu tako i u Hrvatskoj te se opisuje uloga i upravljanje ljudskim potencijalima u hotelijerstvu.

#### **3.1. Obilježja suvremenog turizma**

Trenutno stanje turizma na globalnoj razini oslikava značajne socio-ekonomske i tehnološke promjene 21. stoljeća. Kao konstantno rastući sektor koji dopire do gotovo svakog kutka svijeta, turizam obuhvaća širok spektar aktivnosti, iskustava i usluga koje su namijenjene zadovoljenju potreba sve zahtjevnijih potrošača. Ovo poglavlje definira karakteristike i obilježja suvremenog turizma, istražujući kako tehnološki napredak, promjene potrošačkih preferencija i sve veća važnost komponente održivosti oblikuju turistički sektor.

Globalizacija je uvelike utjecala na turistički sektor, dovela je do razvoja modernih tehnologija poput naprednih komunikacijskih tehnologija, što je znatno poboljšalo razinu usluge u turizmu, ali je dovelo i do povećane konkurencije, kako globalno tako i lokalno, jer destinacije, proizvodi i usluge konkuriraju za turiste. Osim toga, globalizacija je donijela i multikulturalizam na radnom mjestu, što je dovelo do veće razine raznolikosti i dinamike u turističkom sektoru u pogledu radne snage. Ono što se svakako ističe je sve veća razina svijesti o okolišu koja je rezultirala razvojem različitih održivih praksi u turističkom sektoru.

Turistički sektor se konstantno razvija i mijenja te nastaju novi trendovi u koje možemo ubrojiti rastuću popularnost novih destinacija, rast interesa za proizvode niche turizma, sve veću važnost sigurnosti, važnost ekološki prihvatljivog djelovanja itd. Sami trendovi su međuovisni s preferencijama i potrebama potrošača koji se također neprekidno mijenjaju. Stoga poduzeća koja djeluju u sektoru turizma moraju prilagoditi svoju ponudu i poslovanje novim trendovima kako bi zadržala konkurentnost na turističkom tržištu. Preferencije potrošača, odnosno turista neprestano se mijenjaju te organizacije turističkog sektora moraju konstantno prilagođavati svoju ponudu novonastalim promjenama kako bi ostale konkurentne. Neke od ključnih preferencija među modernim potrošačima uključuju: rastući interes za zdravu prehranu, zdravlje i sigurnost same destinacije što je rezultiralo potražnjom za ponudom zdrave hrane, sigurnim destinacijama i objektima te personaliziranim uslugama i iskustvima. Osim toga,

potrošači postaju svjesniji koncepta održivosti te preferiraju organizacije koje posluju društveno odgovorno. To je pak dovelo do razvoja novih proizvoda i usluga i koncepta „zelenog poslovanja“. Nadalje, sve se veći naglasak stavlja na stvaranje iskustava u kojima potrošači aktivno sudjeluju (Kariru, 2023).

Kariru (2023) u znanstvenom članku navodi različite izazove s kojima se suvremeni turistički sektor suočava. Ti izazovi uključuju sezonalnost turizma, nedovoljnu diversifikaciju, ekonomske izazove poput recesije i stagnacije, prirodne katastrofe, političke nestabilnosti, krize, nesigurnost, negativne percepcije koje se vežu za sektor, klimatske promjene i nedovoljno razvijenu infrastrukturu. Spomenuti izazovi uvelike otežavaju upravljanje poduzećima u turističkom sektoru te usmjeravaju dionike na kontinuiranu prilagodbu i izradu strategija za ublažavanje negativnih utjecaja. Osim toga, sektor se suočava i s izazovima poput globalizacije, izmjena pravnih okvira i zakona te rastuće konkurencije koji imaju značajan utjecaj na poslovanje i rast sektora.

Kako bi osigurali i zadržali konkurentnost dionici turističkog sektora moraju se prilagoditi ulaganjem u tehnologiju, uspostavljanje održivih praksi i održavanja odnosa s klijentima. Također je potrebno uspostaviti bolju suradnju i komunikaciju između dionika kako bi se doprinijelo rješavanju problema sezonalnosti i sigurnosti. Također, sektor treba zauzeti proaktivniji pristup u rješavanju odnosno minimiziranju negativnih utjecaja turizma, poput degradacije okoliša i etičkih problema. Turistički sektor i njegovi dionici svakako moraju biti fleksibilni i prilagodljivi kako bi prebrodili izazove i nastavili prosperirati u budućnosti.

UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex (2024) navodi da su međunarodna noćenja dosegla 97% u odnosu na isti period 2019. godine u prvom kvartalu 2024. godine što odražava gotovo potpuni oporavak i povratak brojki na stanje prije pandemije. Procjenjuje se da je 285 milijuna turista sudjelovalo u međunarodnom turističkom prometu u samo prva tri mjeseca 2024., što je oko 20% više nego u istom razdoblju prethodne godine. Ovi rezultati proizlaze iz snažnog rasta potražnje, otvaranja azijskih tržišta, kao i poboljšanja zračne povezanosti i manje restriktivnih viza procedura. Dok su ukupni prihodi od međunarodnog turizma, dosegli su 1,7 bilijuna dolara u 2023. godini, što je oko 96% u realnim uvjetima u odnosu na razinu prije pandemije (tj. isključujući inflaciju). Bruto domaći proizvod od turizma oporavio se na razinu prije pandemije u 2023. godini, dosegnuvši procijenjenih 3,3 bilijuna dolara, što je ekvivalentno 3% globalnog BDP-a. Također, najnoviji UN Indeks pokazuje

pozitivne izglede za razdoblje od svibnja do kolovoza 2024., iako ekonomske i geopolitičke poteškoće i dalje predstavljaju značajne izazove za potpuni oporavak međunarodnog turizma.

### **3.2. Specifičnosti poslovanja hotelskih tvrtki**

Hotelijerstvo je važan čimbenik globalne ekonomije i jedan od temelja turističkog sektora. Ovo poglavlje istražuje obilježja koja definiraju i oblikuju hotelijerstvo, istražujući trendove, izazove i prilike. Proučavanjem tih obilježja ovo poglavlje ima za cilj pružiti sveobuhvatno razumijevanje hotelijerstva i njegovog značajnog utjecaja na ekonomiju, turizam i društvo u cjelini.

Hotelijerstvo karakteriziraju visoka početna ulaganja te kontinuirana ulaganja i kapitalne investicije za renovacije i nadogradnje. Predstavlja izuzetno konkurentno tržište koje fokus stavlja na maksimiziranje prihoda putem stope popunjenosti i cijena. Pod obilježja poslovanja hotelskih tvrtki možemo navesti i imovinu koja zahtijeva velika ulaganja, rastuću konkurenciju, usporen rast, sve značajniji fokus na diferencijaciju, ekspanziju franšiza, trend spajanja i preuzimanja te dinamičnu prirodu industrije (Pan, 2009).

Stabilnost hotelske industrije kontinuirano je podložna utjecaju različitih čimbenika, uključujući vladine turističke politike, globalnu ekonomiju, pa čak i meteorološke obrasce. Kao izuzetno dinamičan sektor, hotelska industrija je podložna mnoštvu internih i eksternih faktora koji mogu utjecati na njezino poslovanje. Nadalje, zbog svoje orijentacije prema korisnicima i potrebe za resursima, industrija je izrazito osjetljiva na očekivane i neočekivane promjene na tržištu i u okolini (Kim et al., 2018).

Stvaranje organizacije je konstantan proces kroz koji menadžment osigurava neometano poslovanje i efikasno korištenje resursa. Konkretno, organizacija hotelskog poslovanja obuhvaća postavljanje procesa organiziranja, metoda strukturiranja, oblikovanje organizacijske hijerarhije, raspodjelu zadataka, odabir odgovarajuće strukture, definiranje poslovnih funkcija i procesa kako bi se zadaci izvršili uz minimalno angažiranje resursa i osiguralo postizanje ciljeva.

U hotelijerstvu, organizacija je ključna za uspješno poslovanje. Hoteli koji posluju tijekom cijele godine imaju drugačije pristupe i potrebe za resursima u usporedbi s hotelima koji rade sezonski. Kontinuitet rada olakšava upravljanje, dok prekidi u poslovanju zahtijevaju prilagodbe i različite poslovne strategije. U hotelskom sektoru proizvodi imaju ograničeno trajanje, a intenzitet poslovanja određuje broj zaposlenika i raznolikost radnih mjesta.

Organizacijska kultura i atmosfera ključne poslovanje hotelskih tvrtki karakteriziraju specifične okolnosti poput sezonskog rada što zahtijeva stalnu prilagodbu.

Svakako je bitno spomenuti da osnovne funkcije hotela uključuju smještaj i prehranu, ali se usluge ne svode samo na fizičke potrebe, već obuhvaćaju i socijalne aspekte poput gostoljubivosti i pozitivne atmosfere pa se može zaključiti da je cilj hotelskog poslovanja zadovoljiti potrebe i očekivanja gostiju kroz kvalitetnu uslugu.:

Prema Avelini Holjevac (2002), specifičnosti hotelskog poslovanja obuhvaćaju sljedeće aspekte:

- Nepostojanje kontinuiranog tijeka radnih procesa
- Kratko trajanje proizvodnih i uslužnih procesa
- Upotreba materijala visoke vrijednosti, poput skupih namirnica i pića
- Potreba za praćenjem suvremenih tehnologija
- Ograničena mogućnost preciznog planiranja
- Neprenosivost usluga i ugostiteljskih proizvoda
- Visok udio fiksnih troškova
- Krutost u opsegu i strukturi sredstava
- Visoki zahtjevi za prinosom na kapital zbog dinamične prirode djelatnosti
- Potreba za diferenciranjem cijena hotelskih usluga
- Promjenjivost ulaznih cijena
- promjenjivost novčanog tijeka i zarada.

Specifičnosti poslovanja hotelskih tvrtki također se očituju u potrebi stalne pripravnosti osoblja i resursa za pružanje usluga koje započinju tek prilikom dolaska gosta. Osim toga, ističe se i raznolikost usluga, neposredna komunikacija s gostima, potreba za stalnim prilagođavanjem njihovim zahtjevima, specifični radni uvjeti poput dugotrajnog stajanja i često visokih temperatura, te nemogućnost preciznog planiranja procesa proizvodnje i pružanja usluga u određenom vremenu. Nadalje, krutost opsega i strukture resursa dovodi do visokih fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotela, te nemogućnost potpune prilagodbe broja zaposlenik kapacitetima, sezonski rad, potreba za diferenciranjem cijena hotelskih usluga te kontinuirano prilagođavanje potrošnji (Avelini Holjevac, 2002).

### 3.3. Hotelijerstvo u svijetu i Hrvatskoj

U Ekonomskom leksikonu (1995) hotelijerstvo se definira kao djelatnost koja turistima i lokalnom stanovništvu pruža usluge smještaja kao i druge usluge vezane uz smještaj (prehrana, zabava, razonoda, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim smještajnim objektima.

Hotelijerstvo ima izuzetno važnu ulogu u gospodarstvu države jer, prema nekim izvorima, turizam zapošljava najviše ljudi na svijetu, odmah nakon zdravstva. U nekim zemljama, broj zaposlenih u uslužnim djelatnostima je čak i mjerilo životnog standarda. Zbog svog značajnog utjecaja na gospodarstvo, hotelijerstvo se danas naziva i hotelskom industrijom.

Kada je riječ o hotelijerstvu u Hrvatskoj, može se zaključiti da su hotelski smještajni kapaciteti u Hrvatskoj iznimno važan segment nacionalne turističke ponude, iako čine samo 15% ukupnog volumena kapaciteta. Ovaj postotak je primjetno niži u odnosu na udio hotela u strukturi smještajnih kapaciteta konkurenata na Mediteranu. Iako hoteli zaostaju za kampovima i obiteljskim smještajem po broju kreveta, njihov utjecaj je izuzetno važan, posebice u pred i sezoni, prosječnoj iskorištenosti raspoloživih kapaciteta, te utjecaju na zapošljavanje u turizmu i slično. Tijekom razdoblja od 2013. do 2019. godine, u Hrvatskoj je na tržište stavljeno oko 280 tisuća novih kreveta u komercijalnim smještajnim kapacitetima, međutim, veći dio tog povećanja se odnosi na obiteljski smještaj, dok su ostale vrste smještaja zabilježile znatno manji rast. Kada je riječ o hotelima, njihovi kapaciteti su uglavnom stagnerali, što je rezultiralo padom njihovog udjela u ukupnim smještajnim kapacitetima s 20% na 15%, zbog prevladavajućeg povećanja broja kreveta u obiteljskom smještaju. Međutim, unatoč nedostatku značajnog povećanja u smislu kapaciteta, moguće je primijetiti da su mnoge investicije rezultirale strukturnim unaprjeđenjima u hotelskoj ponudi, čineći je sve konkurentnijom i atraktivnijom na tržištu što potvrđuju i podaci o strukturi udjela hotelskih kreveta prema kategorizaciji. Statistike pokazuju rast kapaciteta u višim kategorijama u razdoblju od 2016. do 2019. godine, dok udio kapaciteta u nižim kategorijama postupno opada. Također, važno je napomenuti da se u nekategoriziranim objektima nalazi značajan broj objekata više kategorije koji su u procesu dobivanja službenog kategorizacijskog rješenja, što dodatno potvrđuje da se proces strukturnih poboljšanja objekata odvija (Hotelski turizam Hrvatske, 2020).

Do rasta je došlo i u segmentu prometa ostvarenog u hotelijerskoj industriji što se očituje u sljedećim podacima: broj dolazaka u 2013. godini bio je gotovo 5,5 milijuna, uz više od 20 milijuna noćenja. Tijekom godina, promet hotela konstantno je rastao i u 2019. godini dostigao je razinu od 7,9 milijuna dolazaka i gotovo 26 milijuna noćenja. Međutim, zbog porasta

obiteljskog smještaja, udio hotela u ukupnom komercijalnom prometu smanjio se na 38% dolazaka i 24% noćenja na nacionalnoj razini. U razdoblju od 2013. do 2019. godine, hoteli su zabilježili gotovo 2,5 milijuna novih dolazaka i 5,1 milijun novih noćenja, što predstavlja rast od 45% u dolascima i 25% u noćenjima. Ukupno gledano, komercijalni kapaciteti su u istom razdoblju ostvarili 7,1 milijun novih dolazaka i 26,4 milijuna novih noćenja, što je povećanje od 57% u dolascima i 41% u noćenjima. Porast prometa doveo je i do promjene strukture gostiju koji su pozitivno ocijenili ulaganja u kvalitetu i uslugu što je rezultiralo i povećanjem potražnje za objektima više kategorije (Hotelski turizam Hrvatske, 2020).

Iz regionalne perspektive, najveći broj hotelskih kapaciteta koncentriran je u Istri, međutim, analizom pokazatelja iz DZS/eVisitor sustava vidljivo je da je regionalna distribucija uglavnom ostala ista kroz godine. Najveću promjenu u pogledu rasta udjela bilježi splitska regija, dok je najveći pad udjela zabilježen u Istri (Hotelski turizam Hrvatske, 2020).

Također, hoteli imaju većinski udio u ukupnom turističkom prometu tijekom većeg dijela godine, osim tijekom ljetnih mjeseci kada prevladavaju obiteljski smještaj i kampovi. Kada se analiziraju dolasci, hoteli imaju veći udio u mjesečnom prometu nego u noćenjima, što je rezultat činjenice da gosti hotela obično borave kraće i češće mijenjaju lokaciju boravka, posebice u pred i posezoni (Hotelski turizam Hrvatske, 2020).

Navedeni podaci potvrđuju važnu ulogu koju hotelijerstvo ima u turističkom razvoju Hrvatske i postizanju željenih razina turističkog prometa. Hotelski kapaciteti iznimno su važni izvan glavne turističke sezone. A proširenjem i unaprjeđenjem hotelske ponude i razvojem specifičnih usluga i iskustava, hotelijerstvo će i dalje doprinosti daljnjem turističkom razvoju Hrvatske.

Tijekom posljednjih pet godina, globalna hotelska industrija ostvarila je skroman rast. Postojao je snažan rast prije pandemije, potaknut povećanim potrošačkim mogućnostima što je rezultiralo većim brojem putovanja. To je utjecalo na povećanje prodaje hotelskih soba i stope zauzeća. Globalni dolasci turista pokazivali su kontinuiran rast sve do pada 2020. godine. Samo u 2020. godini, prihod industrije pao je za 44,3% zbog utjecaja pandemije. Pandemija je imala dubok utjecaj na sve sektore povezane s turizmom, jer su mnoge zemlje nametnule restrikcije na međunarodna putovanja i smanjile broj letova. Stoga su profiti i prihodi industrije pali tijekom tog razdoblja. S olakšavanjem pandemije prihodi u industriji su se oporavili, bilježeći rast od 3,5% u 2024. Međutim, potencijalni oporavak sputan je vrlo visokim stopama inflacije u nekim zemljama, koje utječu na raspoloživi dohodak pa samim time i sklonost putovanjima. Unatoč tome očekuje se da će prihodi hotelske industrije rasti po godišnjoj stopi od 0,1% i dostići 1,6 bilijuna dolara u narednih pet godina (Ibis World Industry Reports, 2024).

Kada je riječ o trendovima u hotelijerstvu na globalnoj razini, opće statistike ukazuju da će potražnja za sobama kroz 2024. godinu doseći rekordno visoku razinu, a popunjenost kapaciteta bi se trebala povećati za 2,5% do kraja 2024. godine, kao i prosječna dnevna cijena za koju se predviđa rast od 4,9% (EHL Hospitality Insights, 2023).

Uzimajući u obzir vanjske i unutarnje čimbenike, hotelijerstvo očekuje stabilna godišnja stopa rasta koja je u 2023. godini iznosila 7,00% u odnosu na prethodnu godinu, što je dokaz otpornosti hotelijerstva i turizma te njihovoj sposobnosti da se oporave od izazova s kojima se sektor suočava (Hospitality Global Marker Report 2023, 2024).

Rast hotelskog sektora oslikava se i u broju novootvorenih hotela koji je u 2022. godini iznosi 1842, a predviđalo se da će u nadolazećim godinama ta brojka kontinuirano rasti. Ipak, treba naglasiti kako određena područja ostvaruju značajniji rast od drugih. Npr. u četvrtom kvartalu 2022. godine država s najvećim brojem novih hotela bile su Sjedinjene Američke Države, dok je u istom kvartalu Kina bila zemlja s najvećim brojem hotelskih soba u izgradnji. A kada je riječ o svjetskim lancima hotela, Marriott International prednjačio je s najvećim brojem hotelskih soba u izgradnji diljem svijeta, čak 429 007 (Statista, 2024).

### **3.4. Uloga i upravljanje ljudskim potencijalima u hotelijerstvu**

Ljudski potencijali su iznimno važni u hotelskom sektoru jer izravno utječu na konkurentnost organizacije i njenu održivost na tržištu. Ljudski resursi su resursi koji povezuju sve ostale resurse u jedinstvenu organizaciju, što ih čini neophodnima za uspjeh poslovanja. Kvalificirani i stručni ljudski resursi su ključni za pružanje kvalitetne usluge gostima i postizanje dugoročnih poslovnih ciljeva.

Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu dobilo je značajnu i sve veću pažnju tijekom godina, budući da je bitno za ukupni uspjeh i dugoročnu održivost hotelskih tvrtki. Postojeća literatura ukazuje na značajan utjecaj koji prakse upravljanja ljudskim potencijalima imaju na kvalitetu usluge, motivaciju zaposlenika i ukupnu organizacijsku učinkovitost. Ključno je da se ove HR strategije ne samo uspostave, već i učinkovito i efikasno implementiraju kako bi osigurale kako zadovoljstvo zaposlenika, tako i zadovoljstvo gostiju u okruženju koje karakterizira trend promjenjivih i sve većih očekivanja. Kako se hotelijerski sektor nastavlja brzo razvijati i evoluirati, prilagodba HR praksi suvremenim izazovima u dinamičnom okruženju postaje vitalna za budući uspjeh. Ova prilagodljivost zahtijeva kontinuirane programe obuke koje ne samo da doprinose kvaliteti samog radnog kadra, već utječu i na kvalitetu usluge koju isti pružaju gostima na dnevnoj bazi. Primjenom strateškog upravljanja

ljudskim potencijalima, hoteli mogu stvoriti poticajno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima, poštovanima i motiviranima, što se zauzvrat pretvara u visoko kvalitetnu uslugu čime se učvršćuje pozicija same organizacije na sve konkurentnijem tržištu. Kvalitetan menadžment ljudskih potencijala također može utjecati na niže stope fluktuacije, što je ključno u industriji koja je posebno pogođena promjenama u radnoj snazi. Može se reći da se u hotelijerstvu ulaganje u ljudske resurse može smatrati ulaganjem u budućnost samog hotela. Hua (2020) u članku ističe ključnu ulogu ljudskog kapitala u uspjehu hotelske industrije. Argumentira se da ljudski kapital, koji se odnosi na znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika, igra značajnu ulogu u stvaranju dodatne vrijednosti za goste i u konačnici doprinosi ukupnoj uspješnosti organizacije.

Jedna od karakteristika upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu je usmjerenost na budućnost, što podrazumijeva prilagodbu obrazovanja i razvoja zaposlenika prema budućim potrebama usmjerenih prema konkurentnosti organizacije te uklanjanje eventualnih slabosti. Ovaj pristup doprinosi kontinuiranom unaprjeđenju poslovanja i ostvarivanju strateških ciljeva hotela. Složena i raznolika struktura hotelskog proizvoda zahtijeva angažiranje kadrova različitih profila, s obzirom na različite poslove koji se obavljaju u hotelijerstvu. Raznolikost stupnjeva obrazovanja osoblja u hotelu dodatno naglašava potrebu za kombinacijom teorijskih znanja i praktičnih vještina kako bi se osigurala kvalitetna usluga gostima. Moderni pristup razvoju hotela ističe važnost organizacijsko-kadrovske strukture s naglaskom na kontinuirano obrazovanje i stručnost zaposlenika.

Kao što je već spomenuto, ljudski resursi imaju ključnu ulogu u uspješnom poslovanju hotela, što je istaknuto i u studiji provedenoj od strane Batool et al. (2022). Istraživanje je utvrdilo da ljudski kapital ima značajan utjecaj na uspjeh organizacije te da sustavno ulaganje u ljudske resurse dugoročno osigurava veću efikasnost, bolju organizacijsku klimu kao i veću otpornost na izazove proizašle iz utjecaja vanjskih čimbenika.

Uzimajući u obzir činjenicu da je hotelijerstvo dinamičan sektor i podložan brzim promjenama može se reći kako se menadžeri ljudskih potencijala u hotelijerstvu susreću sa specifičnim izazovima.

U svrhu boljeg razumijevanja izazova upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama, Raj (2024) proveo je istraživanje koje je omogućilo pregled najvećih izazova u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu, između kojih se ističu sljedeći:

- Visoka stopa fluktuacije zaposlenika
- Poteškoće u pronalaženju i zadržavanju kvalificiranih zaposlenika



- Izazovi upravljanja raznolikom radnom snagom
- Prilagodba promjenjivim zakonima i propisima o radu
- Proračunska ograničenja
- Sezonalnost
- Uravnoteženje potreba zaposlenika i potreba menadžmenta.

Meira et al. (2023) u svom radu ističu da je nezadovoljstvo djelatnika u hotelijerstvu uzrokovano dugim radnim satima, fizički zahtjevnim zadacima i relativno niskom plaćom te da zbog toga dolazi do povećane fluktuacije. Ovaj problem dodatno je potaknut sezonskom prirodom hotelijerstva koja može stvoriti nesigurnost i negativno utjecati na namjere potencijalno dugoročnih zaposlenika da se odluče na izgradnju karijere u hotelijerstvu.

Kada je riječ o problemu fluktuacije, Papademetriou et al. (2023) navode da postotak fluktuacije djelatnika u hotelijerstvu može činiti i do 40%, što predstavlja značajan trošak obuke novih zaposlenika, stoga je zadržavanje postojećih djelatnika prioritet.

Spomenuti izazovi s kojima se stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima susreću u mogu značajno utjecati na ljudske resurse i poslovanje organizacije. Na primjer, nedostatak radne snage može rezultirati većim opterećenjem i stresom za postojeće zaposlenike, što može dovesti do smanjene produktivnosti i nižeg zadovoljstva zaposlenika. Poteškoće u regrutaciji također mogu utjecati na kvalitetu radne snage, što može imati posljedice na cjelokupno poslovanje organizacije. Pored toga, vanjski faktori poput ekonomskih promjena ili javnozdravstvenih kriza mogu poremetiti poslovanje i dodatno otežati posao stručnjacima u upravljanju radnom snagom. Sve u svemu, ovi izazovi mogu imati lančanu reakciju na cijelu organizaciju te zahtijevaju stratejske i proaktivne mjere kako bi se njihov utjecaj umanjio.

Manhotoma i Mahachi (2014) proveli su istraživanje koje pokazuje da upravljanje ljudskim potencijalima i njegove prakse imaju izravan i značajan utjecaj na sami angažman zaposlenika, njihovu predanost poslu i ukupne poslovne rezultate. Nalazi studije ukazuju da usklađivanje HR praksi s organizacijskim ciljevima dovodi do poboljšanja produktivnosti i zadovoljstva gostiju. Primjena strateškog menadžmenta ljudskih potencijala u hotelijerstvu, prema provedenom istraživanju, je ključna za rješavanje problema poput visoke fluktuacije radnog kadra koja koči sami rast i razvoj poduzeća. Nadalje, istraživanje naglašava i potrebu da hoteli usvoje i implementiraju konkurentne financijske naknade i beneficije kao strateški potez za zadržavanje kvalificiranih i iskusnih zaposlenika. Zadržavanje kvalificiranog i kvalitetnog

radnog kadra bitno je za održavanje konkurentske prednosti na tržištu i osiguranje dugoročnog uspjeha i održivosti.

Analizu izazova upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu proveli su i Abdulaziz Mubark et al. (2015). Autori su za cilj imali istaknuti aktualnu situaciju i izazove s kojima se suočavaju menadžeri i stručnjaci za ljudske resurse. Provedenim istraživanjem identificirana su ključna područja u kojima se ULJP prakse u hotelijerstvu ne primjenjuju dovoljno, a to su ocjenjivanje i evaluacija te obuka i razvoj radnog kadra. Autori tvrde da su ove funkcije ključne za učinkovito korištenje radne snage, no često se provode neučinkovito ili uopće ne provode. Osim toga, članak ističe značajne izazove s kojima se suočava srednji menadžment i menadžment ljudskih resursa, a koji uključuju motivaciju zaposlenika i potrebu za kontinuiranom obukom i razvojem. Ovi izazovi su posebno relevantni u hotelijerstvu gdje je angažman zaposlenika od vitalnog značaja za održavanje kvalitete usluge i zadovoljstva gosta. Rezultati istraživanja sugeriraju da ukoliko se ne posvete rješavanju ovih izazova, hoteli mogu imati poteškoća u upravljanju svojim ljudskim resursima, što na kraju utječe na njihovo pozicioniranje na tržištu.

## **4. PRIMARNO EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

U nastavku poglavlja bit će pobliže objašnjena metodologija provedenog istraživanja o izazovima upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama. Prvo će biti obrazložena metodologija istraživanja, a potom prikazati dobiveni rezultati.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

S ciljem prikupljanja primarnih podataka i identifikacije mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu provedeno je istraživanje nad menadžerima hotelskih tvrtki primjenom polustrukturiranog intervjua. Polustrukturirani intervjui provedeni su s menadžerima koji djeluju u sklopu hotelskih tvrtki na području Zadarske županije s ciljem prikupljanja relevantnih informacija vezanima uz specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu.

Intervjui su provedeni s predstavnicima sljedećih hotelskih tvrtki s područja Zadarske županije: Hotel Pinija, Falkensteiner Hotels & Residences, Hotel Amare i Pine Beach Resort. U istraživanju su sudjelovala 4 ispitanika koja obnašaju menadžerske funkcije unutar spomenutih organizacija. U svrhu dobivanja šire slike o predmetu istraživanja odabrani su ispitanici koji imaju dugogodišnje iskustvo rada u turizmu, ali različita polja djelovanja i iskustva unutar samog hotelijerskog sektora.

Od ukupna četiri ispitanika, tri ispitanika su žene i jedan muškarac. Radi se o pojedincima u dobnoj skupini od 35-45 godina.

### **4.2. Rezultati istraživanja**

Na početku intervjua utvrđeno je radno iskustvo ispitanika te pozicija na kojoj trenutno rade. Svi ispitanici imaju dugogodišnje iskustvo rada u turizmu, odnosno u samom hotelijerstvu. Radi se o pojedincima koji imaju iskustvo rada unutar hotelskih organizacija, ali i upravljanja ljudskim potencijalima unutar organizacije te trenutno obnašaju funkcije srednjeg menadžmenta u različitim odjelima hotela.

Kao što je ranije u radu spomenuto, tržište rada općenito je doživjelo značajne promjene iz perspektive djelatnika, ali i poslodavaca što se svakako osjeti i u hotelijerskom sektoru.

Većina ispitanika je trenutnu situaciju na tržištu rada u hotelijerstvu opisala kao izazovnu i tešku. Navode kako osnovni problem zapravo nije nedostatak radne snage kao takve, nego da

se pravi problem očituje u nedostatku kvalitetne i kvalificirane radne snage koja je u mogućnosti pružiti gostu uslugu na očekivanoj razini i po očekivanim standardima. Jedan od ispitanika navodi da se može reći da je u usporedbi sa situacijom kakva je bila prije 10-ak godina na tržištu rada, trenutno značajno teže naći kvalitetnu radnu snagu koja je zainteresirana za rad u hotelijerstvu, unatoč tome što kako ističe: „*ne tražim ljude koji imaju iskustvo nego ljude koji su željni raditi određeni posao, te imaju strast prema takvoj vrsti posla, odnosno dinamičnom radnom okruženju. Takav kadar je sve teže naći.*“ Dodaje da je izazov još i veći kada se radi o hotelima koji posluju sezonski. Dok drugi kao problem navodi da „*turizam i ugostiteljstvo nisu podržane kao životno trajne profesije već kao honorarni posao, stoga je motivacija kadrova za rad u hotelijerstvu ugrožena kao i njihova profesionalnost. To je, nažalost, paradoks u zemljama koje svoj BDP temelje na turizmu.*“ Obzirom da ispitanik ima značajno iskustvo na voditeljskim funkcijama i u zemljama regije ističe da se isti problem može pripisati cijeloj regiji, kada je riječ o samom hotelijerskom odnosno turističkom sektoru.

Jedan od ispitanika navodi sljedeće: „*Osnovni problem je što se turizam i ugostiteljstvo ne smatraju atraktivnim sektorima te je jako malo pojedinaca koji imaju želju dugoročno u njima raditi, pogotovo u pogledu mlađih generacija što ne bih pripisala njihovim karakteristikama nego samom razvoju turizma u određenoj destinaciji te načinu na koji njegov razvoj mijenja način života lokalnog stanovništva. Ono što se događa je da se sav društveni život, odnosno događaji zanimljivi mlađim generacijama održavaju ljeti stoga mladi ljudi ljeti žele raditi manje, imati mogućnost korištenja godišnjeg odmora, što je sve ono što rad u hotelijerstvu isključuje. Osim toga, razvoj turizma otvara i alternativne mogućnosti zarade lokalnom stanovništvu putem određenih privatnih djelatnosti vezanih za turizam. Tako da niti na novac ne možemo gledati kao glavni motiv zapošljavanja lokalnog stanovništva.*“

U razgovoru, jedan od ispitanika navodi da je rad u hotelijerstvu sve manje privlačan, pogotovo novim generacijama zbog same dinamike posla, radnih sati i intenziteta rada što nije popraćeno razmjerno većim primanjima, u usporedbi s drugim sektorima.

Nastavno na navedene izazove koji su uzrokovani trenutnom situacijom na tržištu rada u hotelijerstvu, nameće se pitanje na koji način hotelske tvrtke planiraju, pripremaju i privlače kvalificiranu radnu snagu svake sezone kako bi osigurali i isporučili očekivanu kvalitetu usluge svojim krajnjim korisnicima, gostima. Osobito ako se uzme u obzir i činjenica da je hotelijerstvo obilježeno visokom fluktuacijom zaposlenika.

U svim ispitanim poduzećima svjesni su da je prilagodba novonastalim okolnostima neizbježna te da je potrebno prilagoditi pristup i očekivanja. Neki navode da kvalitetan radni kadar nastoje osigurati korištenjem svih raspoloživih resursa i zakonskih okvira što se očituje i težnjom da se pojedincima osigura cjelogodišnji posao putem određenih internih razmjena unutar grupacije s hotelima unutar destinacija koje imaju različit sezonalitet. Dok predstavnik druge tvrtke pojašnjava: „*Prvenstveno trebamo promijeniti svoja očekivanja kao poslodavci, pomiriti se s činjenicom da nećemo dobiti visokokvalificiranu radnu snagu koja će doći i odmah raditi kvalitetno u skladu s našim standardima. Ono što kao poslodavci moramo je pripremiti se za sve nove djelatnike te biti spremni učiti ih standardima i upoznati sa svojim očekivanjima.*“ Između ostaloga pojašnjava da kako bi osigurali kvalitetu, poslodavci moraju zapošljavati novi kadar ranije nego inače kako bi im dali vremena za prilagodbu, ulagati u njih i njihovo znanje bez obzira na to što se većinom radi o sezonskim zaposlenicima za koje je mogućnost povratka mala, a sve u svrhu osiguravanja visoke kvalitete usluge koja je presudna za održavanje konkurentnosti na tržištu.

Jedan od ispitanika napominje kako prednost na konkurentnom tržištu radne snage pronalazi i u činjenici da potencijalnim zaposlenicima ne nameće radno iskustvo kao uvjet, stoga već prilikom raspisivanja natječaja za otvorene pozicije unutar svog odjela traži da se taj dio makne u cijelosti, za razliku od većine drugih poslodavaca koji zahtijevaju minimalno godinu dana radnog iskustva. K tome, ispitanik tumači kako su u samom procesu pripreme novog djelatnika obavezne edukacije, neovisno radi li se o osobi s iskustvom ili bez. Ističe kako radnik mora biti upoznat s tim što se od njega očekuje i što dobiva zauzvrat. Također naglašava da je financijski dio iznimno važan, ali da iskustvo pokazuje kako djelatnicima važnu stavku predstavlja i to „*što mi kao voditelji možemo dati djelatniku, npr. izaći u susret kada je to potrebno, imati razumijevanja, ako se radi o studentima pripaziti na slobodne dane, ispite, te voditi računa o tome prije nego djelatnik sam to kaže...*“, te da se čak i obraćenjem pozornosti na takve detalje može doprinijeti privlačenju i zadržavanju kvalitetne radne snage.

Nadovezujući se na prethodno iznesene činjenice, jasno je da je privlačenje nove radne snage izazov, međutim svakako je bitno spomenuti i kompleksan problem zadržavanja stalne radne snage budući da pojedinci koji su stalno zaposleni unutar organizacije osiguravaju određenu stabilnost i omogućuju održavanje kvalitete usluge na očekivanoj razini budući da su već upoznati sa standardima i očekivanjima unutar određene organizacije.

Kada se govori o stalnim zaposlenicima, svi ispitanici su složni oko činjenice da su stalni zaposlenici temelj uspješnog funkcioniranja hotela, naročito kada je riječ o objektima koji rade samo sezonski te je priljev novih zaposlenika svake godine značajan.

Menadžerica jedne od ranije spomenutih hotelskih tvrtki ističe da su stalni djelatnici „*osnova posla. Oni su ti koji u ime poslodavca rade na obučavanju i osposobljavanju sezonskih djelatnika. Potrebno je imati na umu da se većinom radi o pojedincima koji su profesionalci u području svojega djelovanja te ih je potrebno intelektualno izazivati i nagraditi ih, ne samo financijski nego i pohvalom.*“ U tom smislu navodi kako je pred stalne zaposlenike potrebno stavljati nove izazove, omogućiti im prostor za rast i napredovanje, te pružiti mogućnost da steknu iskustvo i prošire svoje znanje na više odjela hotela, da se ne baziraju na samo jedan određeni odjel. Kada je riječ o zadržavanju stalne radne snage, spominje kako u skupu mjera trebaju biti i nagrade, od nagrađivanja same vjernosti preko financijskih nagrada baziranih na postavljanju određenih targeta putem kojih se djelatnike motivira da naprave korak više te se osjećaju viđeno i cijenjeno.

Drugi ispitanik objašnjava da se u unutar hotela čiji je djelatnik stalnim zaposlenicima u periodu kada je hotel zatvoren izlazi u susret s manje radnih dana u tjednu kako bi imali više vremena za svoje obitelji. Također napominje da svoju prednost zapravo i pronalaze u tome što imaju značajan broj stalno zaposlenih pa čak i tzv. starije generacije. Objašnjava kako se većinom radi o pojedincima koji imaju obitelj i djecu pa samim time traže sigurnost i stabilnost koje im hotel pruža u obliku cjelogodišnjeg zaposlenja i određenih benefita.

Jedan ispitanik spominje i ulogu koju srednji menadžment ima u zadržavanju stalnih zaposlenika, ističe da „*je neposredni voditelj osoba s kojom djelatnik najviše surađuje, od koje dobiva pozitivan ili negativan feedback. Sami odnos srednjeg menadžmenta prema djelatnicima ima važnu ulogu kada kvalitetan djelatnik donosi odluku hoće li ostatu unutar određene organizacije ili odabrati promjenu. On uvjetuje zadovoljstvo određenim poslom, jasno je da svi mi radimo za plaću, ali ne smijemo zaboraviti bitnu komponentu hotelijerstva, a to je emocija. Hotelijerstvo bez emocije nije potpuno, pa samim time i djelatnik mora voljeti svoj posao, osjećati se zadovoljno i cijenjeno kako bi tu emociju mogao prenijeti gostima. Pa se može reći da zadovoljan djelatnik doprinosi zadovoljstvu gostiju.*“

Uzimajući u obzir činjenicu da je hotelijerstvo osjetljivo na sezonalnost te ga karakterizira velik udio sezonske radne snage, jedna od tema provedenih intervjua bilo je uvođenje sezonske radne snage u posao s ciljem dobivanja detaljnijeg uvida u procese kojima hotelske tvrtke pripremaju sezonsku radnu snagu. Prevladava zajedničko mišljenje ispitanih menadžera koji se slažu da osim same organizacije ključnu ulogu u edukaciji sezonskih zaposlenika imaju stalno zaposleni. Ispitanica objašnjava da su njihovom hotelu stalni zaposlenici involvirani u edukacije novih zaposlenika, što se pokazalo efikasnim iz više razloga. Navodi da stalni zaposlenici na takav način prenose sezonskoj radnoj snazi operativna znanja koja će im olakšati samu prilagodbu i rad, dok se s druge strane postiže i bolje upoznavanje budućih kolega što osigurava bolju funkcionalnost kolektiva.

Kada je riječ o motivaciji i sustavima nagrađivanja većina ispitanika je navela da se u njihovim organizacijama koristi i materijalni i nematerijalni oblici nagrađivanja i motivacije.

Jedan od ispitanika navodi da *„prilikom donošenja odluke o oblicima nagrađivanja i motiviranjima unutar organizacije treba na umu imati i sagledati činjenicu da radimo sa različitim profilima djelatnika, od NKV djelatnika do visokokvalificiranih profesionalaca, što znači da se ne možemo osloniti na samo jedan set mjera nego je potrebno imati u vidu širinu populacije s kojom radimo. Nemaju sve mjere na svakog pojedinca jednak efekt, što zapravo i čini sustav motiviranja i nagrađivanja kompleksnim.“* Dalje navodi kako trenutno stanje u hotelijerstvu dokazuje da financije nisu jedini motivacijski faktor. Objašnjava kako usprkos rastu plaća koji se dogodio zadnjih godina u hotelijerstvu, unatoč očekivanjima poslodavaca, problemi vezani uz pronalazak kvalitetne radne snage nisu nestali, još uvijek su prisutni. Također ističe da su mogućnost napredovanja, obrazovanja, davanja ideja i prijedloga te uzimanje u obzir istih djelatniku često znale značiti i više nego financijski motivatori, odnosno *„može se reći da djelatnici cijene osjećaj da rastu i razvijaju se zajedno s organizacijom.“* Govoreći o motivaciji i nagrađivanju, ispitanik ističe mjere koje se primjenjuju u njegovoj organizaciji, a obuhvaćaju periodična financijska nagrađivanja (mjesečna, sezonska), nadalje naglašava kako je od iznimne važnosti faktor koji se ne smatra direktnim faktorom motivacije, a to je način komunikacije prema djelatnicima od strane nadređenog. Osim toga, navodi i da je *„bitna mjera dobiti iskren feedback od djelatnika kako bi se organizacija mogla unaprijediti u svome pristupu. Obzirom da djelatnici koji se vraćaju, svake godine od organizacije očekuju više, bolje i kvalitetnije i to im moramo pružiti. Ukoliko im to ne pružimo, dolazi do fluktuacije unutar različitih hotelskih tvrtki.“*

Drugi pak ispitanik navodi kako u njegovoj organizaciji neovisno o tome radi li se o sezonskim ili stalnim zaposlenicima, zaposlenici imaju pravu na godišnji bonus koji se isplaćuje po zatvaranju hotela. Spomenuti bonus dobivaju svi zaposlenici koji su odradili cijelu sezonu, neovisno o tome jesu li zaposleni sezonski ili na cijelu godinu. Nadalje, navodi model nagrađivanja koji se temelji na procjeni direktno nadređenog te se provodi jednom mjesečno. Naime, voditelj sam odabire djelatnike koji su se posebno iskazali taj mjesec, neovisno radi li se o samo jednom ili svim zaposlenicima u odjelu. Voditelj određuje i iznos bonusa po djelatniku. Ispitanik nastavlja „*naravno, tu dolaze i određeni targeti koje djelatnici moraju izvršiti, ali isto tako mimo istih voditelj sam može odrediti da će bez obzira na ostvarene rezultate nagraditi djelatnika.*“ Kao motivacijske faktore, ispitanik navodi i slobodne dane ili prilagođavanje smjena potrebama djelatnika, nastavlja: „*gleda se da se izađe u susret djelatniku jer je moj stav kao voditelja da ako je djelatnik zadovoljan, bit će ljubazniji prema gostu koji će to osjetiti te će imati pozitivan utjecaj na organizaciju.*“

Treći ispitanik kao primjer motivacijskih faktora unutar svoje organizacije navodi koncept “tip on top” koji funkcionira kao određena vrsta „service charge-a“ koju gost ostavlja dobrovoljno te se dijeli na sve zaposlenike ravnomjerno. Dok četvrti navodi da se radi o objektu koji radi cijele godine te da svoju prednost pronalaze u tome što su djelatnici sami po sebi motiviraniji kada znaju da imaju cjelogodišnje zaposlenje, 2 slobodna dana u tjednu, godišnji odmor i sl.

Stavljajući naglasak na specifične izazove s kojima se susreću u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu ispitanici su podijelili svoja zapažanja koja su prikazana u nastavku. Jedan od ispitanika navodi kako je najveći izazov zapravo „*nedostatak systemske podrške od strane zakonodavne vlasti prema sezonskoj radnoj snazi, odnosno stvaranje okruženja u kojemu će se mladi ljudi odlučiti za svoj životni poziv i profesiju odabrati hotelijerstvo.*“ Osim toga, navodi kako se dolaskom strane radne snage otvara i problematika smještaja za zaposlenike za koji kaže da je često improviziran te smatra da bi se i za taj segment trebao definirati određeni infrastrukturni minimum.

Dok drugi ispitanik pojašnjava da trenutnu situaciju karakteriziraju određene novine, koje se prvenstveno očituju u tome da su na tržište rada ušle daleke zemlje koje imaju sve veći udio. Kaže da je to izazov s kojim se suočavaju kao poslodavci jer se „*radi o djelatnicima koji dolaze iz skroz drugih socijalnih, ekonomskih, kulturnih okruženja.*“ Pored toga jasno je da engleski jezik zauzima sve veći udio u komunikaciji sa zaposlenima, a sve kako bi se omogućilo da se i strana radna snaga osjeća uključeno. U nastavku razgovora naglašava da kao poslodavci „



*moramo puno bolje upoznati stranu radnu snagu i otkriti što ih motivira, svakako će trebati vremena da ih dobro upoznamo pa onda i detektiramo sve njihove motivatore.*“ S druge strane, kada je riječ o izazovima u pogledu domaće radne snage dodaje kako je izazov prvenstveno motivirati kadar da izabere hotelijerstvo kao struku budući da se „*turizam kao i hotelijerstvo smatra vrlo neprivlačnim, izrazito radno intenzivnim, konzumira velik dio vremena te ponekad ostavlja jako malo vremena pa i mogućnosti za privatni život, ukratko to je ono kako mladi ljudi doživljavaju hotelijerstvo te se rijetko odlučuju prijaviti za neku poziciju.*“ Ispitanik navodi da smatra da bi vratili domaće ljude u hotelijerstvo da je potrebno ići prema podizanju broja zaposlenih, osiguravanju 2 slobodna dana u tjednu, odnosno da treba hotelijerstvo i turizam približiti domaćem stanovništvu kao sektore u kojima se može ostvariti određeni karijerni put. Potrebno je promijeniti percepciju domaće radne snage da su poslovi u turizmu i hotelijerstvu izričito sezonski poslovi te ih upoznati s mogućnostima da određena pozicija bude startna, ali da se iz nje može napredovati. Nadalje, navodi da je potrebno „*pružiti mogućnost profesionalnog i osobnog razvoja unutar organizacije, ulagati u mlade ljude, osiguravati im edukacije. Svakako ne smijemo čekati da se pojedinac sam izgradi za neku višu funkciju nego kao organizacija moramo poticati i ulagati u napredak pojedinaca kako bi dugoročno osigurali kvalitetan radni kadar.*“

Sljedeći ispitanik objašnjava da se najveći deficit u kadru generalno očituje u odjelu domaćinstva te odjelu hrane i pića, kaže kako su zadnjih godina navedene pozicije „*sve teže za popuniti domaćom radnom snagom što je dovelo do porasta uvoza strane radne snage koja više ne dolazi samo iz zemalja našeg govornog područja što su do sada bile Srbija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina, nego smo otišli na drugi kraj svijeta. Smatram da je to loše, pogotovo u odjelu hrane i pića koji je u direktnoj komunikaciji s gostom, prvenstveno zbog jezične barijere što je veliki nedostatak iz perspektive domaćih gostiju pa i Slovenaca za koje znamo da čine značajan dio potražnje.*“ Ispitanik smatra da su hotelijeri napravili veliku grešku podcijenivši zanimanja poput servira, konobara i domaćica, u pogledu plaća koje su im bile omogućene. Ističe kako su u većini resorta i hotela plaće za takve pozicije slične, smatra da bi trebale biti više, ali da problem postavlja to što je teško dati veću plaću osobama koje nisu visokoobrazovane, ne govore dosta jezika ako se plaće ne bi dizale razmjerno i visokokvalificiranoj radnoj snazi. Ističe: „*u našem hotelu postoji desetak gospođa koje u odjelu domaćinstva rade i više od 20 godina. Plaća im se kroz godine, naravno, mijenjala. Kako je rasla inflacija, rasle su i plaće. Međutim, mislim da do problema u pronalasku tog radnog kadra dolazi jer djelatnici za istu ili sličnu plaću mogu raditi i poslove koji su manje fizički*

*zahtjevni. Smatram da je tu došlo do problema, nije da domaći ljudi ne bi htjeli raditi takav posao ili da nemamo dovoljno niže kvalificirane radne snage koja će obavljati taj posao. Mišljenja sam da je do problema došlo jer za tu plaću mogu raditi neki jednostavniji i manje fizički zahtjevan posao.“*

Trenutne izazove u pogledu pronalaska kadrova za odjele domaćinstva i hrane i pića prema ispitaniku možemo djelomično pripisati i korona krizi koja je dovela do odljeva kadrova u druge sektore. Dalje pojašnjava: „*U svim odjelima hotela osjetili smo odljev kadra u druge branše iz razloga što je hotelijerstvo izrazito senzibilno, ali također bih rekla da mislim da nikada neće propasti što ne umanjuje činjenicu da je izrazito osjetljivo na zdravstvene krize, ratove i bilo kakav oblik nestabilnosti koje cijeli sektor dovode u privremenu krizu. Kada je riječ o samoj korona krizi, ona je prijetila najviše onima koji su fizički bili u kontaktu s gostima, a tu definitivno spadaju i sobarice. Rekla bih da je to još jedan razlog što smo pokleknuli, uz plaće koja sam navela i ranije.“*

Dok drugi ispitanik navodi da je mišljenja da se „*u javnosti često spominju problemi pronalaska kuhara, konobara, sobarica, ali ja bih rekla da je najteže kvalitetnim radnim kadrom popuniti mjesta srednjeg menadžmenta. Naime, srednji menadžment je u hotelu baza svega, on ili rješava velik broj problema ili ih generira, uključujući i probleme s radnom snagom. Rekla bih da nam fali i kvalitetnih menadžera (voditelja odjela, voditelja restorana, barova), smatram da smo tu loši. A rekla bih da su to pozicije koje su interesantne lokalnim ljudima te da problem nedostatka kvalitetnog srednjeg menadžmenta možemo riješiti baš ulaganjem u lokalce jer bi s tim zapravo dobili najveću kvalitetu i održivost te riješili dosta stavki koje danas nazivamo problemom.“*

Obzirom da je jasno da trend iseljavanja utječe na tržište radne snage generalno pa tako i na hotelijerstvo nameće se pitanje na koji način zadržati kvalitetan radni kadar u hotelijerstvu Republike Hrvatske. Ispitanici se slažu da to predstavlja izazov hotelijerima kao poslodavcima, pogotovo kada se radi o visokokvalificiranom kadru koji svoje znanje i sposobnosti može puno bolje unovčiti u inozemstvu. Ono oko čega se također slažu svi ispitanici je to da je potrebno osigurati ne samo sigurno radno mjesto nego i opće okruženje i uvjete koji će biti pogodni za obiteljski život. Budući da se pokazalo da pojedinci s obiteljima i djecom ima tendenciju ostati raditi unutar države zbog same činjenice da imaju nešto što ih veže za određeno mjesto. Prvi ispitanik navodi da „*kvalitetnu radnu snagu u hotelijerstvu Republike Hrvatske možemo*

*zadržati prije svega rješavanjem egzistencijalnih pitanja same radne snage, kao što su smještaj i kreditna sposobnost, a kada se radi o djelatnicima koji imaju obitelji bitno je osigurati i uvjete za njihove obitelji i djecu koje nisu direktno zaposlene u turizmu.“*

Drugi ispitanik pak naglašava da na konferencijama i kongresima na kojima se sastaju hotelijeri iz cijeloga svijeta ima prilike čuti da se svi susreću s istim problemom te da isti nije prisutan samo na hrvatskom tržištu. Problem je, kako kaže, sljedeći: *„Mlada radna snaga ne želi birati hotelijerstvo, rekla bih ne zbog nesigurnosti samog sektora nego zbog plaća koje ne prate visoke životne troškove. Npr. djelatnici koji rade u mom odjelu govore 3-4 strana jezika, netko tko govori toliko stranih jezika u drugim sektorima ili u inozemstvu može puno više zarađivati. Tako da smatram da se treba fokusirati na ljude koji imaju strast prema ovom poslu te ljude koji planiraju i žele ostati u Hrvatskoj. Takvi ljudi su temelj jer će oni ostati unatoč svojim znanjima i sposobnostima i većim primanjima koja bi možda dobili u inozemstvu.“*

Ispitanik dodaje kako je prednost hotela u kojemu radi i ta što se unatoč veličini objekta svi međusobno poznaju, djelatnici se ne osjećaju kao broj. Te uspoređuje to sa svojim iskustvom rada u korporaciji gdje je, kako kaže, teže biti primijećen i osjećati se cijenjeno bez obzira na sposobnosti. Smatra da se na zadržavanje kvalitetnih kadrova može utjecati i osobnim pristupom te stvaranjem okruženja u kojemu se sami djelatnik osjeća ugodno i zadovoljno.

Na temu mlade radne snage svi ispitanici su rekli da je najveći izazov privući ih i zainteresirati za rad u hotelijerstvu. Međutim, jedan od ispitanika kaže da iskustvo pokazuje da mlade generacije, unatoč mišljenju koje prevladava zapravo pokazuju odgovornost prema radnom mjestu, brzo napreduju, uče i imaju veliko poštovanje. Naglašava da im je potrebno dati priliku i podršku te ih ne omalovažavati zbog manjka radnog iskustva. Navodi i da iz iskustva može reći da mlada radna snaga očekuje ležerniji stil komunikacije kao i pravovremeni „feedback“. Nadalje, tvrdi *„ ja volim raditi s mladim generacijama, ne smatram da su lijeni, da ne žele naučiti ili da su problematični. U razgovoru s kolegama često čujem da imaju određenih problema s mladom radnom snagom, ali ja osobno smatram da performans mlade radne snage uvelike ovisi i o voditelju te njegovom pristupu.“*

Drugi ispitanik misli da mladi ljudi trebaju prvenstveno imati motiv da odaberu turizam i hotelijerstvo kao svoj životni poziv.

Jedan od ispitanika naveo je da je sasvim normalno da postoji jaz između onoga što mladi budu naučeni u obrazovnom sistemu i onoga što se traži u praksi, međutim ističe da je jedan od problema u vidu mlade radne snage to što očekuju da će odmah po prvom zaposlenju biti plaćeni

kao da su profesionalci u svom poslu, što svakako nisu. Daje sljedeći primjer: „*Ne može mladi kuhar koji je tek završio srednju školu isporučiti gostima jelo iste kvalitete kao a la carte kuhar koji taj posao radi već 20 godina, niti može biti isto plaćen.*“ Kaže da je to dio gdje nastaje problem, ali da je tu dužnost poslodavca biti jasan u komunikaciji s mladim kandidatima i objasniti im prilikom zapošljavanja da postoje određena praktična znanja koja im škola nije mogla dati, a koja moraju steći u praksi. Ističe da je mlade ljude važno pratiti i čim se uoči da su određeni segment savladali nagradivati ih i poticati da se nastave truditi i učiti. „*Kada je mladi čovjek svjestan da je njegov napredak nagrađen, onda se trudi više te je sam put osposobljavanja za samostalan rad puno kraći nego kada se s djelatnikom ne komunicira, drži ga se na minimalnoj plaći bez objašnjenja. U takvim slučajevima mlada radna snaga postane frustrirana, nezainteresirana i ne želi odraditi niti ono što može, te poslodavci na takav način gube potencijalni dugoročan kadar.*“

Kada je u pitanju strana radna snaga, ispitanici se slažu da je povećanje udjela strane radne snage dovelo do određenih poteškoća u upravljanju ljudskim potencijalima. Slažu se oko toga da je prvenstveno izazov naći pravi pristup budući da se većinom radi o pojedincima koji se razlikuju mentalitetom, kulturološki i sl. Zatim navode da je izazovno uskladiti domaću i stranu radnu snagu, kao i dobiti istu kvalitetu isporučene usluge.

Neka od zapažanja ispitanika vezano za stranu radnu snagu su sljedeća:

- „*Mislim da je jedan od problema svakako nerazumijevanje strane i domaće radne snage. Dok strana radna snaga nekako uvijek ima pretpostavku da domaća radna snaga ima bolje uvjete, s druge strane domaća radna snaga smatra da su stranci privilegirani u odnosu na njih. Ne mislim da ćemo to lako uskladiti. Smatram da bi trebalo povećati osnovicu plaća, da bi vlada trebala reagirati kako bi se domaćoj radnoj snazi ponudio porast plaće te da ih počnemo privlačiti nazad u hotelijerstvo, čime bi smanjili stranu radnu snagu. Jasno je da će strana radna snaga biti prisutna, ali pojednostavit ćemo našem domaćem kadru da ih prihvati.*“
- „*Stranci imaju svoje živote i obitelji izvan Hrvatske i to u mnogome određuje njihovu motivaciju. Stvaranjem uvjeta u kojima će stranci biti u prilici barem dio godine provesti sa svojim obiteljima bi ih motiviralo da daju veći doprinos organizaciji dok rade.*“
- „*Smatram da strana radna snaga u hotelijerstvu, turizmu i ugostiteljstvu nije ništa novo, te da je udio strane radne snage u tim djelatnostima poprilično visok i u drugim*

*državama u EU. Potrebno je prilagoditi se i nastojati postići da se strani djelatnik prilagodi okruženju.“*

Nakon razgovora o trenutnoj situaciji na tržištu rada ispitanici su podijelili svoja predviđanja o budućim trendovima na tržištu rada u hotelijerstvu. Zajedničko mišljenje svih ispitanika je da se trend porasta udjela strane radne snage može očekivati.

Jedan od ispitanika tumači da nam naredne godine donose ono što već vidimo, a to je povećanje udjela djelatnika iz azijskih zemalja iako je taj broj dramatično rastao i zadnjih dvije godine. Ispitanik smatra da to nije dugoročno rješenje niti dugoročan trend, osim u situaciji da ti „stranci“ postanu „domaći“. Ističe kako bi pojedincima koji bi željeli dugoročno živjeti u Hrvatskoj, a ne samo odraditi sezonski posao trebalo omogućiti kvalitetan život kako bi postali dugoročni zaposlenici te doprinijeli osiguranju kvalitete i broja radnika. Također, navodi „*ako ćemo ih tretirati kao nešto prolazno, to neće biti dobro*“. Zaključuje da je „*kvaliteta jedino što prolazi, razvoj svih segmenata destinacije je nužan i neophodan, tako da naša budućnost leži u privlačenju lokalne radne snage, prilagođavanja uvjeta rada u hotelijerstvu njima, ali i uklapanju stranih radnika, odnosno stvaranju njihovog života u Hrvatskoj, kao buduće radne snage. Mislim da bi to mogla biti neka idealna kombinacija gdje ćemo dobiti potreban broj i kvalitetu kadrova.*“

Sljedeći ispitanik je mišljenja da će životni troškovi i inflacija dodatno negativno utjecati na radne uvjete. Smatra da će se nastaviti priljev „*novih generacija neprofesionalnih kadrova, specijaliziranih za nepraktične djelatnosti pa će se nastaviti i povećati potreba za dodatnom obukom i prekvalifikacijom*“.

Dok pak drugi ispitanik smatra da se trendovi na tržištu radne snage u hotelijerstvu mijenjanju svakih 4-5 godina. Objašnjava: „*Kad sam počela raditi u hotelijerstvu, prije 17 godina, konkurencija za zaposliti se u hotelijerstvu je bila enormna i to je trajalo nekih 7 godina. Tada sam dobivala na stotine životopisa i mogla birati one koji najbolje govore jezike i sl. Onda se prije nekih 7 godina dogodilo da više nismo mogli birati koga ćemo zaposliti, nego smo uzimali što se nudilo. Dok sam ove godine imala otvorenih par pozicija unutar svog odjela, nisam dobila količinski puno životopisa, međutim oni koje sam dobila su bili kvalitetan radni kadar.*“ Objašnjava da je hotelijerstvo promjenjiva branša, da je došlo do dizanja plaća u turizmu općenito, da firme isplaćuju i određene bonuse te da se radi na privlačenju kvalitetnog kadra natrag. „*Mislim da ćemo kroz narednih 2 godine opet moći birati radnu snagu, dok ćemo se kroz duži vremenski period zasigurno opet naći u deficitu kvalitetnog kadra.*“ U nastavku

napominje kako zasigurno možemo očekivati povećanu potrebu ulaganja u edukacije radnog kadra budući da obrazovni sektor ne prati dovoljno potrebe tržišta. Smatra da je država doprinijela stabilnosti radnog kadra uvođenjem koncepta stalnog sezonca, ali da će u budućnosti biti dobrodošao i doprinos države u vidu subvencija za prekvalifikacije i dodatne edukacije kadra.

Kada uzmemo u obzir činjenicu da hotelske tvrtke posluju na izrazito konkurentom tržištu, jasno je da svoje prednosti moraju tražiti u kvalitetnoj usluzi koja se temelji na kvalitetnim kadrovima. Ispitanici su izjavili da se promjene na tržištu rada uvelike očituju i u zadovoljstvu gosta, pogotovo tzv. stalnih gostiju koji pamte kako je to nekada bilo. Jedan od ispitanika ističe da je utjecaj evidentan u komentarima koje gosti ostavljaju kako u online recenzijama, tako i u internim anketama. Neki od komentara koji se ponavljaju su: „neprofesionalno i neobučeno osoblje“, „iako je osoblje ljubazno primjetan je pad kvalitete“, „potrebna je obuka osoblja“ i slično.

Drugi ispitanik pak navodi sljedeće: *„Negativan feedback je u porastu zadnjih 2 godine, pogotovo otkad je porastao udio strane radne snage. Naše ciljno tržište su Nijemci, Austrijanci, Slovenci i Hrvati, sve su to gosti koji dug niz godina ljetuju na našoj obali te jako dobro poznaju naš mentalitet, na koji su navikli. Samim time osjete razliku između domaćeg djelatnika i stranca. Mi smo prirodno uslužan narod, odrastamo s tim. U svakoj obitelji se netko na neki način bavi oblikom turizma ili ugostiteljstva. Nacije koje zapošljavamo ne prate to u cijelosti. Svakako je tu jezična barijera, i to ne samo ako uzmemo u obzir hrvatski jezik, većina strane radne snage zapravo ne govori niti njemački, talijanski, francuski i sl. Stoga nam je teško održati dobre recenzije. Osim toga što smo nasmijan i ljubazan narod, ne smijemo zaboraviti da imamo iskustva rada u turizmu, stoga koliko god kvalitetnu stranu radnu snagu da imamo gost i dalje osjeti razliku jer stranci većinom nemaju tu prirodnu srdačnost koju smo mi naviknuli konstantno gostima pružati jer smo odrasli uz turizam ili s turizmom.“*

### **4.3. Rasprava rezultata istraživanja**

Istraživanje pokazuje da ključni izazov upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu predstavlja oskudica kvalificiranih i motiviranih pojedinaca koji su sposobni pružiti uslugu prema očekivanim standardima, posebno s obzirom na rastuće zahtjeve i očekivanja gostiju hotela. Osobito za sezonske pozicije koje su ključne za operativno poslovanje hotela. Ovaj izazov nije jedinstven samo za Zadarsku županiju i Hrvatsku, prisutan je i globalno što pokazuju

istraživanja spomenuta ranije. Provedeno istraživanje pokazuje da se nedostatak kvalificirane radne snage u hotelijerstvu često pripisuje percepciji o hotelijerstvu kao privremenom zaposlenju, osobito među mlađim generacijama. Mnogi potencijalni zaposlenici vide ovaj sektor kao privremeni posao, a ne kao održiv karijerni put. Ova percepcija, u kombinaciji s fizički zahtjevnim poslovima i često izazovnim radnim uvjetima, pridonosi smanjenju dostupne kvalitetne i kvalificirane radne snage.

Intervjui pokazuju da je tržište rada doživjelo značajne promjene tijekom proteklih deset godina. Sve je teže pronaći zaposlenike s potrebnim vještinama i motivacijom. Provedeno istraživanje upućuje na to da hotelijeri moraju preusmjeriti fokus na poboljšanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života te stvaranje mogućnosti razvoja karijere kako bi privukli i zadržali kvalitetne pojedince.

Nadalje, provedeni intervjui pružaju uvid i u problem s kojim se suočavaju hotelske tvrtke u pogledu zadržavanja stalne radne snage. Oslanjanje na sezonske zaposlenike, od kojih mnogi nemaju potrebno iskustvo, stavlja dodatni teret na stalno zaposlene koji moraju održavati standarde i kvalitetu usluge kroz edukaciju i prenošenje znanja na sezonske zaposlenike. Slični trendovi prisutni su i na globalnoj razini, a studije pokazuju da visoka fluktuacija zaposlenika značajno narušava učinkovitost poslovanja povećanjem operativnih troškova i smanjenjem kvalitete usluge. Iz tih razloga zadržavanje kvalitetnog radnog kadra postao je jedan od najvećih izazova upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu. Provedeno istraživanje pokazuje da su pružanje mogućnosti cjelogodišnjeg zaposlenja, individualan pristup svakom djelatniku te materijalno i nematerijalno motiviranje djelatnika neophodni za zadržavanje kvalitetnog kadra. Problem niskih plaća u usporedbi s drugim sektorima je problem koji ima značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika i njihovo zadržavanje unutar organizacije. Kako bi osigurali stabilan radni kadar, hotelske tvrtke moraju prepoznati važnost konkurentnih radnih uvjeta koji odražavaju pravu vrijednost rada svojih zaposlenika.

Iako su konkurentne plaće nužne, nefinancijski faktori, poput priznanja, mogućnosti za razvoj i napredovanje i poticajno radno okruženje igraju jednako važnu ulogu u održavanju lojalnosti zaposlenika.

Menadžeri koji su sudjelovali u istraživanju ustanovili su da fleksibilnost u radnom rasporedu i obraćanje pažnje na potrebe zaposlenika podižu zadovoljstvo poslom. Ovaj pristup posebno je relevantan za mlađe zaposlenike koji cijene ravnotežu između posla i privatnog života. Kako su pokazala i druga istraživanja spomenuta u radu, rezultati istraživanja također naglašavaju utjecaj srednjeg menadžmenta na zadržavanje kvalitetnog kadra te na performanse zaposlenih.

Stvaranje kvalitetnog odnosa između menadžera i zaposlenika, omogućuje radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i motivirani su da doprinesu uspjehu organizacije.

Hotelierstvo u Zadarskoj županiji i u Hrvatskoj, kao i u mnogim drugim državama bilježi trend porasta strane radne snage koja popunjava praznine nastale iz smanjenja interesa domaće radne snage. Iako je strana radna snaga hotelijerima neophodna kako bi zadovoljili potrebu za osobljem tijekom glavne sezone, njihova integracija u organizaciju predstavlja značajan izazov. Kulturne i jezične razlike često dovode do poteškoća te mogu negativno utjecati na ukupnu kvalitetu usluge. Kako bi odgovorili na novonastalu situaciju, hotelijeri moraju razviti učinkovite programe uvođenja i obuke koji pomažu stranim radnicima da se prilagode lokalnoj radnoj kulturi. U provedenom istraživanju ističe se činjenica da stalno osoblje često igra ključnu ulogu u obuci sezonskih zaposlenika, domaćih i stranih, kako bi se osigurala dosljednost u pružanju usluga. Stalni zaposlenici smatraju se okosnicom hotelskog poslovanja jer donose stabilnost i osiguravaju održavanje visokih standarda. Njihova uloga postaje posebno istaknuta u obuci sezonskih zaposlenika, pomažući im da se prilagode specifičnim standardima i operativnim zahtjevima. Proces obuke od velikog je značaja za kontrolu negativnog utjecaja koji visoka fluktuacija ima na zadovoljstvo gostiju.

Istraživanje pokazuje i da pružanje stalnim zaposlenicima prilike za razvoj karijere, promaknuća, dodatnih odgovornosti i edukacija, igra ključnu ulogu u njihovom zadržavanju. Nefinancijski motivatori, poput fleksibilnih radnih uvjeta, pozitivnog radnog okruženja i fokusa na ravnotežu između poslovnog i privatnog života, također su se pokazali kao ključni za osiguranje zadovoljstva zaposlenika.

Unatoč tim naporima, istraživanje otkriva da zadržavanje i motiviranje osoblja u hotelijerstvu zahtijeva više od konkurentnih plaća. Iako je financijska naknada važna, mnogi zaposlenici pridaju veliku vrijednost odnosu sa svojim nadređenima i osjećaju da su cijenjeni. Na primjer, nekoliko menadžera istaknulo je da zaposlenici pozitivno reagiraju na osobniji i fleksibilniji stil upravljanja, gdje se njihovi interesi i osobne obaveze razumiju i uzimaju u obzir. Ovaj pristup posebno je važan za mlađe radnike ili pak studente koji mogu zahtijevati fleksibilnije rasporede kako bi uskladili svoje obveze. Menadžeri su otkrili da takav individualan pristup može značajno poboljšati zadovoljstvo poslom.

Kao odgovor na trenutne izazove, mnogi hoteli prilagodili su svoje prakse regrutacije kako bi privukli širi krug kandidata. Neki menadžeri smanjili su svoja očekivanja u pogledu radnog iskustva, umjesto toga fokusirali su se na programe obuke koji mogu pripremiti i osposobiti nove zaposlenike za obavljanje posla prema standardima. Ovaj pristup omogućava hotelima da



regrutiraju pojedince koji možda nemaju formalne kvalifikacije, ali posjeduju pravi stav i volju za učenjem. Interni programi obuke igraju ključnu ulogu u procesu edukacije.

Istraživanje naglašava dugoročne izazove s kojima se sektor suočava, posebno se ističe pitanje kako hotelijerstvo učiniti privlačnim domaćoj radnoj snazi. Mnogi menadžeri vjeruju da, kako bi zadržali kvalificiranu radnu snagu, hoteli moraju osim konkurentnih plaća ponuditi i stabilnije i perspektivnije radno okruženje. Dugoročno rješenje je stvaranje okruženja u kojemu se hotelijerstvo percipira kao dugoročna karijera, a ne samo kao privremeni posao. To se nastoji napraviti cjelogodišnjim ugovorima, mogućnostima napredovanja i poboljšanim radnim uvjetima.

Istraživanje ističe potrebu da hotelijerski sektor preispita svoj pristup upravljanju ljudskim resursima. Iako trenutne strategije, kao što su prilagodba očekivanja prilikom regrutacije, individualan pristup i ulaganje u edukacije pomažu ublažiti neke od izazova koje predstavlja nedostatak kvalificirane radne snage, one nisu dovoljne za rješavanje uzroka problema. Dugoročna održivost sektora ovisi o njegovoj sposobnosti da promijeni negativnu percepciju o hotelijerstvu kao dugoročnom zaposlenju. U nedostatku ovih promjena, sektor riskira nastavak trenda oslanjanja na sezonsku i stranu radnu snagu, što dugoročno ne može zadovoljiti visoke standarde koji su neophodni za održavanje konkurentnosti na turističkom tržištu.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Provedeno istraživanje pružilo je uvid u brojne izazove i mogućnosti u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima, no bitno je navesti i ograničenja s kojima se suočava, a koja su mogla utjecati na interpretaciju rezultata.

Prvo i najznačajnije ograničenje odnosi se na veličinu uzorka. Istraživanje je uključivalo četiri hotelske tvrtke i četiri menadžera što je uzrokovano količinom hotelskih tvrtki koje djeluju na području Zadarske županije. Ovakav mali uzorak može otežati primjenu rezultata na cijeli sektor. Uz to, specifičnost svakog hotela, uključujući njegovu veličinu, tip usluge i tržišnu nišu, može značajno utjecati na izazove s kojima se suočava.

Korištena kvalitativna metoda prikupljanja podataka koja se oslanja na polustrukturirane intervjue, može unijeti određenu dozu subjektivnosti. Iako se metoda pokazala korisnom za dubinsko razumijevanje percepcija i iskustava menadžera, individualne interpretacije mogu varirati. Različiti menadžeri mogli su imati različita mišljenja o istim temama, što može otežati uspostavljanje općeg mišljenja o izazovima unutar sektora.

Još jedno značajno ograničenje je to što je istraživanje ograničeno na Zadarsku županiju. Razlike u kulturi, zakonodavnim okvirima, kao i ekonomskoj situaciji mogu značajno utjecati na dinamiku tržišta rada i upravljanje ljudskim resursima, čime se može djelomično ograničiti primjenjivost rezultata.

Kao dodatno ograničenje valja navesti i nedostatak pristupa podacima o zaposlenicima, kao što su njihova razina zadovoljstva ili osobna iskustva. Istraživanje se oslanjalo na menadžerske stavove i mišljenja.

#### **4.5. Preporuke za daljnja istraživanja iz područja interesa**

Na temelju provedenog istraživanja o izazovima upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama uočene su brojne prilike za daljnja istraživanja koja bi mogla doprinijeti boljem razumijevanju izazova i mogućnosti unutar ovog sektora. U ovom potpoglavlju navedene su preporuke koje mogu pomoći u oblikovanju budućih istraživačkih inicijativa i doprinijeti razvoju učinkovitijih strategija za upravljanje ljudskim potencijalima u hotelijerstvu. U budućim istraživanjima svakako bi bilo poželjno proširenje uzorka ispitanika. Preporučuje se uključivanje većeg broja menadžera sa šireg geografskog područja kako bi se dobila šira slika izazova s kojima se sektor suočava. Osim menadžerske perspektive, u buduća istraživanja važno je uključiti i stavove zaposlenika. Razumijevanje stavova zaposlenika o radnim uvjetima, menadžmentu i mogućnostima za napredovanje može pružiti ključne informacije koje će omogućiti menadžerima da donesu bolje odluke i razviju strategije koje povećavaju zadovoljstvo zaposlenika.

Postoje brojne prilike za daljnja istraživanja u području upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu. Ove preporuke mogu pomoći i doprinijeti razvoju učinkovitijih strategija za upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Uz buduća istraživanja koja bi obuhvatila širi uzorak i uključila iskustva zaposlenika moguće je stvoriti temelje za dodatne inovativne i održive prakse upravljanja ljudskim resursima koje će poboljšati zadovoljstvo zaposlenika, a samim time i konkurentnost hotelskih tvrtki. Buduća istraživanja trebala bi osigurati dublje razumijevanje kompleksnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu te doprinijeti razvoju učinkovitijih strategija za privlačenje i zadržavanje kvalitetnog kadra.

## **5. PERSPEKTIVE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HOTELSKIM TVRTKAMA**

Hotelijerstvo predstavlja značajan segment globalnog gospodarstva, konstantno se razvija međutim i suočava s brojnim izazovima. Jedan od glavnih i trenutno aktualnih izazova hotelijerskog sektora svakako je upravljanje ljudskim potencijalima. Situacija na tržištu rada u hotelijerstvu je izazovna te prijete održivosti i razvoju samog sektora.

Kroz intervju s menadžerima različitih hotelskih tvrtki identificirani su izazovi s kojima se suočavaju, kako oni tako i cijeli sektor. Može se reći da su svi izazovi navedeni u prethodnom poglavlju međusobno povezani te zahtijevaju promišljena i inovativna rješenja kako bi se osigurao dugoročan napredak i razvitak samog sektora.

Istraživanjem provedenim u sklopu ovog rada identificirana su niže navedena ograničenja s kojima se hotelske tvrtke suočavaju kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima:

- Sezonalnost poslovanja hotelskih tvrtki

Sezonalnost je jedan od glavnih izazova s kojima se suočavaju hotelske tvrtke, osobito u turističkim destinacijama koje karakterizira visoka sezonalnost. Ona uzrokuje varijacije u potražnji za uslugama tijekom različitih dijelova godine, što rezultira potrebom za zapošljavanjem značajnog broja sezonskog osoblja. Iz tog razloga sezonalnost otežava stabilno planiranje ljudskih resursa, što može dovesti do problema s održavanjem kvalitete usluge. Ta karakteristika sektora utječe na smanjenje motivacije radnih kadrova da se zaposle u hotelijerstvu, budući da ukazuje na određenu razinu nestabilnosti. Hotelske tvrtke suočavaju se s izazovima u pogledu zadržavanja i privlačenja zadržavanju kvalificiranog radnog kadra.

- Visoka stopa fluktuacije radnog kadra

Visoka stopa fluktuacije zaposlenika predstavlja dodatni izazov. Ovaj fenomen može se pripisati niskim plaćama, zahtjevnim radnim uvjetima te nesigurnosti sektora po pitanju cjelogodišnjeg zaposlenja. Kada je riječ o fluktuaciji radnog kadra u hotelijerstvu bitno je spomenuti da se ne radi samo o odljevu radne snage unutar sektora, nego i izvan. Prema studijama, fluktuacija može iznositi i do 40% godišnje, što značajno povećava troškove

regrutacije i obuke novih radnika. Pored toga, česta promjena osoblja može negativno utjecati na kvalitetu usluge.

- Izazovi pronalaska i zadržavanja kvalificirane radne snage

Nedostatak kvalificirane radne snage postaje sve veći problem za hotele, posebno u sezoni kada je potražnja najveća. Iako radne snage na tržištu ima, mnogi od njih ne posjeduju potrebne vještine i motivaciju za rad u hotelijerstvu. Ovaj problem dodatno komplicira činjenica da se na hotelijerstvo gleda kao na privremeni posao, što mladim radnicima otežava da se odluče za dugoročno zaposlenje u ovom sektoru.

- Izazovi prilagodbe i upravljanja stranom radnom snagom

Povećanje udjela strane radne snage može stvoriti dodatne izazove u pogledu integracije i upravljanja tim zaposlenicima. Kulturne razlike i jezične barijere često otežavaju učinkovitu komunikaciju i suradnju unutar timova, što može negativno utjecati na timsku koheziju i kvalitetu usluge. Hoteli se suočavaju s potrebom za razvojem strategija koje će olakšati integraciju stranih radnika i osigurati da se osjećaju cijenjenima i prihvaćenima unutar radnog okruženja.

- Izazovi upravljanja i privlačenja mlade radne snage

Mlada radna snaga često ne vidi karijeru u hotelijerstvu kao dugoročnu opciju zaposlenja. Ovaj izazov dodatno otežava hotelima privlačenje i zadržavanje mladih kadrova koji su ključni za budućnost sektora. Stoga je potrebno razviti strategije koje će adresirati ove percepcije i osigurati da mladi radnici vide hotelijerstvo kao održivu karijeru.

- Prilagodba zakonskim promjenama

Hotelske tvrtke moraju se stalno prilagođavati promjenama u zakonodavstvu koje se odnose na radna prava, plaće i sigurnosne standarde. Ove prilagodbe mogu stvoriti dodatne administrativne troškove i zahtijevati resurse za obuku menadžmenta o novim propisima. Nepoštivanje zakonskih zahtjeva može rezultirati financijskim kaznama i štetom po reputaciju hotela, stoga je ključno osigurati da menadžment bude ažuran s promjenama u zakonodavstvu.

- Financijska ograničenja

Financijska ograničenja su česta pojava u hotelskoj industriji, osobito u manjim ili obiteljskim hotelima. Ova ograničenja mogu utjecati na mogućnost investicija u obuku, razvoj zaposlenika i poboljšanje radnih uvjeta. U situacijama kada su troškovi rada visoki, hoteli su prisiljeni smanjiti troškove na drugim područjima, što može negativno utjecati na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

- Uskladba potreba menadžmenta i potreba zaposlenika

Postoji često nesklad između očekivanja menadžmenta i potreba zaposlenika, što može stvoriti napetosti unutar radnog okruženja. Menadžment često nastoji smanjiti troškove i povećati efikasnost, dok zaposlenici traže bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, prilike za profesionalni razvoj i priznanje za svoj rad. Ovaj nesklad može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika i povećanja fluktuacije, stoga je važno raditi na usklađivanju interesa obje strane.

Nakon pregleda i analize dostupne literature i provedbe istraživanja, može se ustanoviti da su perspektive upravljanja ljudskim potencijalima sljedeće:

- Ulaganje u kontinuirane edukacije zaposlenika na svim razinama

Kontinuirana edukacija kadrova na svim razinama neophodna je jer omogućuje da svi zaposlenici, od početnika do menadžera, imaju potrebna znanja i vještine za učinkovito obavljanje svojih zadataka. Ova ulaganja ne samo da poboljšavaju individualne performanse, već također doprinose općoj kvaliteti usluge unutar hotela.

- Pružanje mogućnosti cjelogodišnjeg zaposlenja

Cjelogodišnje zaposlenje može značajno smanjiti visoku stopu fluktuacije radne snage. Pružanjem stalnog radnog odnosa, hoteli mogu privući i zadržati kvalificirane zaposlenike, što poboljšava kvalitetu usluge i smanjuje troškove regrutacije. Cjelogodišnje zaposlenje također omogućava zaposlenicima da se više posvete svojoj karijeri unutar jedne organizacije.

- Primjena materijalnih i nematerijalnih sustava nagrađivanja i motiviranja

Razvoj raznovrsnih sustava nagrađivanja koji uključuju i materijalne (npr. bonusi, plaće) i nematerijalne (npr. priznanje, pohvale) aspekte može povećati motivaciju zaposlenika. Ovi sustavi trebaju biti transparentni i pravedni, kako bi zaposlenici osjećali da su njihovi napori cijenjeni i da imaju priliku za napredovanje.

- Uvođenje programa integracije strane radne snage u organizaciju

S obzirom na sve veću zastupljenost strane radne snage, važno je uvesti program koji će olakšati integraciju stranih zaposlenika. Ovi programi mogu uključivati obuke o kulturi rada, jezične tečajeve i mentorske programe, čime se olakšava njihovo prilagođavanje radnom okruženju i povećava timsko zajedništvo.

- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja

Pozitivno radno okruženje, koje potiče timski rad, otvorenu komunikaciju i podršku među zaposlenicima, ključno je za povećanje zadovoljstva i motivacije. Hoteli bi trebali raditi na stvaranju kulture koja cijeni doprinos svakog zaposlenika i promovira zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

- Pružanje mogućnosti profesionalnog razvoja unutar organizacije

Razvoj karijere unutar organizacije ne samo da povećava motivaciju zaposlenika, već i potiče njihovu lojalnost prema organizaciji. Hoteli bi trebali implementirati programe koji omogućuju zaposlenicima da steknu nova znanja i vještine potrebne za napredovanje, kao i jasno definirane putanje za napredak i razvoj karijere.

U radu je pobliže opisana složenost i zahtjevnost upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama koja proizlazi iz obilježja hotelskog poslovanja i promjena u suvremenom okruženju. Predmet istraživanja bio je istražiti i analizirati posebnosti suvremenog poslovnog okruženja, turističkog tržišta i poslovanja hotelskih tvrtki s ciljem identificiranja mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima. U radu je na temelju analize postojeće literature i istraživanja opisana specifičnost suvremenog poslovnog okruženja te obilježja i specifičnosti poslovanja hotelskih tvrtki, što predstavlja temelj za razumijevanje rezultata provedenog istraživanja i usporedbu saznanja dobivenih provedenim istraživanjem s već postojećim istraživanjima provedenim u svijetu. Provedene analize postojeće literature i provedba istraživanja temeljenog na polustrukturiranim intervjuima omogućili su odgovore na istraživačko pitanje: koje su mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama.

Saznanja prezentirana u radu daju uvid u trenutno stanje na tržištu rada u hotelijerstvu Republike Hrvatske, ali i oslikavaju sličnosti sa stanjem na globalnoj razini. Podaci dobiveni istraživanjem ukazali su na određene mogućnosti i ograničenja upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama te dali temelje za donošenje zaključka u kojem smjeru bi hotelske tvrtke trebale oblikovati svoje politike upravljanja ljudskim resursima kako bi utjecali na trenutne promjene na tržištu rada. Svakako treba naglasiti da rad pokazuje da postoji potreba za daljnjim istraživanjima teme upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu. Razumijevanje potreba i očekivanja radne snage, kao i potreba poslodavaca u hotelijerstvu iziskuju daljnju

analizu te provedbu istraživanja jer izazovi upravljanja ljudskim resursima u hotelskim tvrtkama su složeni i međusobno povezani, što zahtijeva sveobuhvatan i strateški pristup. Hotelske tvrtke mogu osigurati stabilniji radni kadar koji je sposoban funkcionirati i dugoročno raditi u tako dinamičnom sektoru, ukoliko strateški pristupe upravljanju ljudskim potencijalima. Hotelske tvrtke mogu poboljšati kvalitetu usluge, povećati zadovoljstvo zaposlenika i na kraju osigurati dugoročan uspjeh na sve konkurentnijem tržištu ukoliko se posvete problematici ljudskih potencijala i naglasak stave na pronalazak dugoročnih rješenja.

## 6. ZAKLJUČAK

Rad se bavi višestrukim izazovima u upravljanju ljudskim resursima unutar hotelskih tvrtki, naglašavajući jedinstvenu dinamiku i specifičnosti samog hotelijerstva. Kao što je naglašeno ranije, hotelski sektor karakterizira njegova stalno promjenjiva priroda, gdje su prilagodljivost i reakcija na tržišne trendove i potrebe radne snage ključni za održiv uspjeh. Istraživanje suvremenih izazova kao što su privlačenje kvalificirane radne snage, borba protiv visokih stopa fluktuacije i poboljšanje percepcije o sektoru među mlađim generacijama ukazuje na potrebu za inovativnim i strateškim pristupima upravljanju ljudskim resursima. Ono što se svakako ističe među rezultatima istraživanja je padajuća privlačnost sektora iz perspektive mlađih generacija. Ova promjena predstavlja veliki izazov, budući da sektor u velikoj mjeri ovisi o motiviranoj i kvalificiranoj radnoj snazi koja pruža kvalitetnu uslugu.

Visoke stope fluktuacije ne samo da negativno utječu na poslovanje, već također donose značajne troškove povezane sa zapošljavanjem novog kadra i njihovom obukom. Stoga je imperativ za hotelske tvrtke da razviju radno okruženje koje će biti atraktivno mladom radnom kadru. Čimbenici poput konkurentnih primanja, mogućnosti profesionalnog razvoja i pozitivne organizacijske kulture mogu značajno poboljšati privlačnost sektora. Osim toga, trend sve većeg oslanjanja na stranu radnu snagu donosi i prilike i izazove u kontekstu upravljanja ljudskim resursima. Budući da su hotelske tvrtke prisiljene širiti područje potrage za radnom snagom izvan lokalnog područja, moraju se nositi s kompleksnošću kulturne integracije, jezičnim barijerama i različitim očekivanjima između domaćih i stranih radnika. To zahtijeva razvoj sveobuhvatnih programa obuke koji promiču inkluzivnost i povećavaju produktivnost. Uspješna integracija raznolike radne snage je imperativ, ukoliko se u obzir uzme pretpostavka da će broj strane radne snage vjerojatno nastaviti rasti.

Saznanja dobivena iz intervjua s menadžerima različitih hotelskih tvrtki u Zadarskoj županiji pružaju uvid u to kako lideri u sektoru pristupaju rješavanju prisutnih izazova. Većina hotelskih tvrtki prepoznala je potrebu za proaktivnim strategijama koje ne samo da ublažavaju nestabilnost na tržištu radne snage, već i poboljšavaju opće zadovoljstvo zaposlenika. Implementacija strateških praksi upravljanja ljudskim resursima koje su prilagodljive jedinstvenim izazovima sektora može stvoriti konkurentsku prednost za hotele. Ulaganjem u svoje zaposlenike i stavljanjem naglaska na njihovo zadovoljstvo, organizacije mogu utjecati na stabilnost i lojalnost radnog kadra. Što ne samo da poboljšava operativnu učinkovitost, već



također pozitivno utječe na zadovoljstvo gostiju, čime se učvršćuje reputacija samog hotela i njegova tržišna pozicija.

Na kraju, saznanja iz ovog rada pokazuju da se naglasak treba staviti na strateško upravljanje ljudskim resursima kako bi se hotelijeri suočili s izazovima koji su pred njima. Budući da se sektor neprestano razvija te je podložan konstantnim promjenama trendova od iznimne je važnosti da same organizacije budu proaktivne u svom djelovanju u smislu upravljanja ljudskim resursima. Jasno je da će i u budućnosti kontinuirano istraživanje i dijalog biti od velikog značaja u identifikaciji novih trendova i najboljih praksi u upravljanju ljudskim resursima unutar hotelijerstva. Saznanja predstavljena u ovom radu pružaju mogućnost boljeg razumijevanja trenutnog okruženja, a također naglašavaju potrebu za daljnjim istraživanjem.

## SAŽETAK

Posljednjih godina turizam je doživio značajan rast i razvoj, uspostavljajući se kao važna komponenta globalne ekonomije. Kao radno intenzivna djelatnost, turizam predstavlja značajan izvor radnih mjesta. Istovremeno, ljudski faktor u turizmu igra presudnu ulogu u osiguravanju kvalitete usluge i zadovoljstvu potrošača. Iako se trend implementacije tehnoloških inovacija koje imaju za cilj zamjenu ljudskih resursa povećava, mogućnosti zamjene ljudskog faktora tehnologijom u sektoru turizma, a posebno u hotelijerstvu, ostaju izrazito ograničene zbog nematerijalne prirode turističkih usluga. Kvaliteta pružene usluge značajno ovisi o osobnim karakteristikama pojedinca koji uslugu pruža, uključujući osobnost, stavove, ponašanje i druge osobine koje zajedno utječu na iskustvo gosta, a time i na uspješnost poslovanja organizacije. Stoga, učinkovito upravljanje ljudskim resursima (ULJP) postaje ključno za postizanje i održavanje konkurentne prednosti te uspjeha organizacije. Hotelijerstvo ima značajnu ulogu u razvoju turizma, prvenstveno zbog ekonomskih utjecaja koje ostavlja na destinacije i lokalne zajednice. Međutim, sektor se suočava s brojnim izazovima, uključujući sezonalnost, nedostatak radne snage, niske plaće, negativne percepcije o sektoru u pogledu stabilnosti i visoke stope fluktuacije radnog kadra. Ovi izazovi zahtijevaju primjenu različitih strategija upravljanja ljudskim potencijalima i strukturirani pristup svih razina hotelskog menadžmenta kako bi se osigurala konkurentnost organizacije na dinamičnom turističkom tržištu.

Cilj ovog rada je identificirati izazove s kojima se menadžeri suočavaju u suvremenom poslovanju hotelskih tvrtki. Kako bi se to postiglo, provedeno je kvalitativno istraživanje putem polustrukturiranih intervjua s menadžerima različitih razina unutar nekoliko hotelskih tvrtki u Zadarskoj županiji. Rezultati istraživanja prikazuju složenu prirodu izazova s kojima se hotelske tvrtke suočavaju u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima. Osim toga, pregled dostupne literature i analiza postojećih istraživanja dopunjuju empirijsko istraživanje provedeno u ovom radu, ističući najbolje prakse i pristupe u upravljanju ljudskim resursima specifično prilagođene hotelijerskom sektoru.

Na temelju uvida dobivenih iz literature i intervjua, rad identificira izazove upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama te nudi preporuke za rješavanje i minimiziranje utjecaja istih na uspješnost poslovanja.

Rad naglašava nužnost prilagodbe strategija upravljanja ljudskim potencijalima novim trendovima na tržištu rada te ističe važnost fokusa na razvoj i zadržavanje kvalitetnog radnog

kadra s ciljem očuvanja i poboljšanja kvalitete usluge i zadovoljstva gosta, što je ključno za dugoročno uspješno poslovanje.

Ključne riječi: turizam, hotelijerstvo, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje ljudskim potencijalima u hotelskim tvrtkama, Zadarska županija.

## **SUMMARY**

### **Challenges of human resources management in hotel companies**

In recent years, tourism has experienced significant growth and development, establishing itself as an important component of the global economy. As a labor-intensive activity, tourism serves as a major source of employment. At the same time, the human factor in tourism plays a crucial role in ensuring service quality and consumer satisfaction. Although the trend of implementing technological innovations aimed at replacing human resources is increasing, the potential for substituting the human factor with technology in the tourism sector, particularly in hospitality, remains highly limited due to the intangible nature of tourism services. The quality of the service provided significantly depends on the personal characteristics of the individual delivering the service, including personality, attitudes, behaviors, and other traits that collectively influence the guest experience and, consequently, the success of the organization. Therefore, effective human resource management (HRM) becomes essential for achieving and maintaining competitive advantage and organizational success. The hospitality sector plays a significant role in tourism development, primarily due to its economic impacts on destinations and local communities. However, the sector faces numerous challenges, including seasonality, labor shortages, low wages, negative perceptions regarding job stability, and high turnover rates. These challenges require the implementation of various human resource management strategies and a structured approach from all levels of hotel management to ensure the organization's competitiveness in the dynamic tourism market.

The objective of this thesis is to identify the challenges that managers face in the contemporary operations of hotel companies. To achieve this, qualitative research was conducted through semi-structured interviews with managers at various levels within several hotel companies in the Zadar County area. The research results reveal the complex nature of the challenges faced by hotel companies regarding human resource management. Additionally, a review of the available literature and an analysis of existing studies complement the empirical research conducted in this paper, highlighting best practices and approaches in human resource management specifically tailored to the hospitality sector.

Based on insights obtained from the literature and interviews, this study identifies the challenges of human resource management in hotel companies and offers recommendations for addressing and minimizing their impact on business success.

This thesis emphasizes the need to adapt human resource management strategies in response to emerging trends in the labor market. It also highlights the significance of prioritizing the development and retention of a skilled workforce to sustain and improve service quality and guest satisfaction, which are essential for achieving long-term business success.

**Keywords:** tourism, hospitality, human resource management, human resource management in hotel companies, Zadar County.

## LITERATURA

1. Tubey, R., Rotich, K.J., & Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 7, 139-148.
2. Nankervis, A., Chatterjee, S. & Coffey, J. (2007). Perspectives of Human Resource Management in the Asia Pacific, Sydney: Pearson Education Australia
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999.
4. Kolaković, M., Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2006.
5. Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management. New York: New York: McGraw-Hill
6. Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), 1181-1206. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40704>
7. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.,
9. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.
10. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
11. Dessler, G. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: MATE d.o.o.
12. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
13. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
14. J. Bratton and J. Gold, "Human Resource Management: Theory and Practice," 4th Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2007.
15. Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice–13th Edition.

16. Gutić-Martinčić, S. (2018): Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima, Studio HS Internet d.o.o., Osijek
17. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco d.o.o., Zagreb
18. Buble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 266. - 267.
19. Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006.
20. Buble M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
21. Maslow, A.H.: Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, 1982.
22. Armstrong M.: Performance management, Velika Britanija: Kogan Page Publishers, 2006.
23. Kariru, A. N. (2023). Contemporary trends and issues in the hospitality and tourism industry.
24. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex 2024, <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.2>, datum pristupa: 11.06.2024.
25. Pan, W. (2009). Structural Characteristics of the Hotel Industry and Their Effect on Adoption of Environmental Initiatives. IIIIEE Master thesis.
26. Kim, Y. H., Barber, N., & Kim, D.-K. (2018). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 576–620. doi:10.1080/19368623.2019.1533907
27. Avelini Holjevac, I. (2002.), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički menadžment, Opatija
28. Ekonomski leksikon, glavni urednik Zvonimir Baletić, Zagreb: Masmedia; Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 1995.
29. HOTELSKI TURIZAM HRVATSKE izdanje 2020.
30. EHL Hospitality Insights 2023, <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-statistics>
31. Hospitality Global Market report, <https://www.reportlinker.com/clp/global/501857>
32. Statista 2024, <https://www.statista.com/topics/1102/hotels/#topicOverview>
33. Hua, N. (2020). Human Capital and Hotel Operating Performance. *Journal of Hospitality Financial Management*, 28(1), 5.

34. Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2022). The impact of human capital factors on organizational sustainability in the Malaysian hotel industry: the mediation role of trust. *Society and Business Review*, 17(4), 636-663.
35. Raj, Shalini. (2024). Challenges Faced by HR professionals in the Hospitality Industry.
36. G. Manhotoma, M. & Mahachi, D., 2014. A comparative analysis of human resource policies and practices on employee performance and sustainability of hotel organisations in Botswana.
37. Abdulaziz Mubark M, A., YanXia, C., & Ahmed Saeed, A., 2015. An Exploratory Study of HRM Practices in the Hospitality Sector of Saudi Arabia
38. Meira, Jéssica & Hancer, Murat & Anjos, Sara & Eves, Anita. (2023). Human resources practices and employee motivation in the hospitality industry: A cross-cultural research. *Tourism and hospitality management*.
39. Papademetriou C, Anastasiadou S, Papalexandris S. The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality, and Institutional Performance in Hotel Businesses. *Sustainability*. 2023; 15(10):8251. <https://doi.org/10.3390/su15108251>



## **PRILOZI**

### **Prilog 1. Podsjetnik za intervju**

1. Koje je vaše radno mjesto (pozicija), koliko godina radnog iskustva imate, koliko godina radnog iskustva imate u turizmu, koliko godina radnog iskustva imate na trenutnom radnom mjestu?
2. Kako bi opisali trenutnu situaciju na tržištu rada u hotelijerstvu Republike Hrvatske? S kojim problemima se suočavate?
3. Na koji način planirate, pripremate i privlačite kvalificiranu radnu snagu svake sezone? Što je sa stalnim zaposlenicima?
4. Na koji način uvodite u posao i obučavate sezonsku radnu snagu? Koje obrazovne programe provodite za njih i za stalne zaposlenike?
5. Koji programi nagrađivanja i motiviranja se provode u vašoj organizaciji? Kako funkcioniraju?
6. Koje je trenutno stanje i izazovi u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj i u vašoj organizaciji?
7. Na koji način zadržati kvalitetnu radnu snagu u hotelijerstvu Republike Hrvatske?
8. Što je s mladom i stranom radnom snagom? Kako njima pristupiti, koji su izazovi?
9. Koja su Vaša predviđanja trendova na tržištu rada u budućnosti? Koji su budući izazovi s kojima se treba suočiti?

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Faktori utjecaja na razvoj karijere..... 33

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Trendovi koji utječu na ULJP ..... 23

# ŽIVOTOPIS

## MARIJA KRISTIĆ

☎ 097/774 4073

✉ mkristic2901@gmail.com

📍 Franje Petrića 1m, 23 000, Zadar

### OBRAZOVANJE

#### Diplomski studij Poduzetništvo u kulturi i turizmu

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru  
2020 - 2024

#### Preddiplomski studij Kultura i turizam

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru  
2017 - 2020

#### Hotelijersko - turistički tehničar

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru  
2012 - 2016

### VJEŠTINE

- Učinkovite komunikacijske vještine
- Sposobnost učenja i usavršavanja
- Organizacijske vještine
- Rad na računalu
- Korištenje MS OFFICE paketa

### JEZICI

- Engleski
- Francuski
- Španjolski

### RADNO ISKUSTVO

#### Assistant Front Office Manager

Hotel Piniija

2023. - trenutno

#### Voditelj smjene - recepcionar

Hotel Piniija

2022. - 2023.

#### Prodavačica

Kruna 2011 d.o.o.

2021. - 2022.

#### Recepcionar

Hotel Donat

svibanj, 2019. -  
rujan, 2020.

#### Konobar

Restaurant Kompas

ožujak 2018. -  
prosinac 2018.

#### Recepcionar

Tinel Rooms

ožujak 2017. -  
studen 2017.

#### Konobar

Restaurant Kompas

2012. - 2016