

# Upravljanje ljudskim resursima i motivacija djelatnika u hotelima Maestral

---

**Blažek, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:761289>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT  
ZAGREB**

ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I  
MOTIVACIJA DJELATNIKA U HOTELIMA  
MAESTRAL**

MARKO BLAŽEK

Zagreb, srpanj, 2021.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**  
**TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT**  
**ZAGREB**

ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I**  
**MOTIVACIJA DJELATNIKA U HOTELIMA**  
**MAESTRAL**

STUDENT: Marko Blažek

PREDMET: Upravljanje ljudskim resursom

Mentor: dr.sc. Dasen Jasprica

Zagreb, srpanj 2021.

## **SAŽETAK**

Upravljanje ljudskim resursima u velikoj mjeri ovisi o uspješnosti rada bilo koje organizacije. U današnje vrijeme kada se nedostatak radne snage osjeti na svakom koraku, upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedan od najvećih izazova svake organizacije. U ovom radu se vidi pregled rada odjela ljudskih resursa s naglaskom na rad i funkcije ovog odjela unutar hotela. S obzirom da je ugostiteljstvo uslužna djelatnost rad ljudi kao takav ima veliku ulogu i značaj u uspjehu bilo koje hotelske kuće.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, organizacija, motivacija, kvaliteta.

## **SUMMARY**

Success of any organization largely depends on performance of human resource management. Today, when shortages of manpower is felt at every turn, managing human resource is one of the biggest challenges of any organization. This paper work provides an overview of the work of the human resources department with an emphasis on the work and functions of this department within the hotel organization. Given that hospitality is a service activity, the work of people as such has a great role and significance in the success of any hotel.

**Keywords:** human resources, organization, motivation, quality.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj .....	1
1.2. Struktura.....	1
1.3. Metode istraživanja .....	2
2. ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA .....	3
3. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU .....	5
4. ODJEL LJUDSKIH RESURSA U HOTELIMA MAESTRAL.....	7
4.1. Aktivnosti odjela i popis poslova.....	7
4.2. Osnovne procedure.....	8
4.2.1. Standardi rada hotela Maestral.....	8
4.2.2. Planiranje radne snage .....	9
4.2.3. Selekcija kadrova .....	9
4.2.4. Uvođenje u posao i praćenje uspješnosti .....	9
4.2.5. Procedura edukacija .....	10
4.2.6. Analiza uspješnosti radnika / voditelja odjela / direktora hotela .....	13
4.2.7. Procedura stipendiranja.....	13
4.2.8. Procedura zapošljavanja pripravnika .....	14
4.2.9. Kontrola i izrada izvještaja o ostvarenom godišnjem odmoru i slobodnim danima .....	14
4.2.10. Procedura prekida radnog odnosa.....	15
5. STRATEGIJSKI MANAGEMENT I PLANIRANJE .....	16
6. ANALIZA POSLOVA .....	20
7. SELEKCIJA KADROVA .....	23
7.1. Metode i tehnike.....	23
7.2. Testovi.....	24
7.3. Intervju .....	25
8. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE.....	26
8.1. Praćenje radne uspješnosti .....	26
8.2. Motivacija za rad i obavljanje radnih dužnosti .....	27
8.3. Modeli nagrađivanja.....	28
8.3.1. Materijalno.....	29
8.3.2. Nematerijalno.....	29
8.4. Obrazovanje i razvoj .....	29

9. ANKETA.....	32
10. ZAKLJUČAK.....	37
11. LITERATURA .....	40
11.1. Knjige .....	40
11.2. Internet izvori .....	40
12. POPIS TABLICA I SLIKA .....	41
12.1. PRILOZI.....	41

## **1. UVOD**

Ljudski resursi (*eng. human resources - HR*) je pojam koji se odnosi i označava radnika i radnu snagu unutar određene organizacije i ima značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja. Ugostiteljstvo i turizam su dugi niz godina jedna od važnijih grana u hrvatskom gospodarstvu, a upravo u tim područjima uslužnih djelatnosti radna snaga je najbitniji čimbenik stvaranja kvalitetnog i održivog proizvoda, te uspjeha. U hotelskim kućama ovaj pojam označava radnike i njihove radne sposobnosti unutar raznih odjela hotela, a uključuje i sami odjel ljudskih resursa koji se bavi zapošljavanjem i kvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim resursima je pojam koji se odnosi na poslovne politike i filozofiju određene organizacije koja utječu na ponašanje radnika i na samu radnu uspješnost svakog pojedinca.

### **1.1. Predmet i cilj**

Predmet ovog rada je upravljanje ljudskim resursima i motivacija djelatnika unutar hotelske grupacije Maestral iz Dubrovnika. Cilj je da se kroz ovaj rad prikaže kako su kvalitetni radnici i kvalitetna radna snaga temeljni kapital i osnovni preduvjet za izgradnju kvalitetnog i prepoznatljivog proizvoda u turizmu. Radna snaga ne smije predstavljati samo još jedan pojam troška hotelskog poslovanja, već se treba stvoriti slika i doći do zaključka da je to jedan od osnovnih temelja u stvaranju kvalitetnog i održivog proizvoda.

### **1.2. Struktura**

Ovaj rad je koncipiran od sedam cjelina koje su međusobno povezane. U početku se opisuje predmet, cilj i struktura završnog rada, te metode koje su korištene prilikom njegove izrade. U nastavku se prikazuje uloga ljudskih resursa i njihov razvoj u hotelskoj industriji. U četvrtom poglavlju je detaljno prikazan odjel ljudskih resursa unutar hotela Maestral. Kroz aktivnosti i procedure se prikazuje uloga i značaj ovog odjela u poslovanju ove grupacije. Također u radu se prikazuje važnost planiranja i analize poslovanja prema kojoj se pristupa daljnjoj selekciji kadrova unutar hotela. Na kraju možemo vidjeti kako je opisan sustav motiviranja i nagrađivanja koji je jedan od bitnih segmenata u upravljanju ljudskim

resursima s kojim osiguravamo kvalitetnu i lojalnu radnu snagu.

### **1.3. Metode istraživanja**

Metode istraživanja koje će se koristiti prilikom pisanja ovog rada su metoda jednostavnog opisivanja i očitovanja činjenica uz određena objašnjenja (deskriptivna metoda), metoda uspoređivanja određenih parametara koji nas dovode do određenih zaključaka (komparativna metoda) i metoda ukazivanja prednosti i nedostataka.

Osim primjene navedenih metoda proučavati će se i stručna literatura i internetski izvori na navedenu temu.



## 2. ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA

Jednim od najvećih izazova u hotelskoj industriji ne samo u Hrvatskoj već i u cijelom svijetu možemo smatrati upravljanje ljudskim resursima. U današnje vrijeme hotelska industrija suočena je s velikim, brzim i dosta učestalim promjenama u pristupu i pogledu na poslovanje. Do unazad nekoliko godina pod pojmom kapitala i stvaranja novih vrijednosti kao jedini mjerodavni pokazatelj smatrao se novac. U današnje vrijeme veliki broj poslodavaca shvatio je da mora promijeniti filozofiju i pristup svoga poslovanja, te da novac kao takav nije jedino mjerilo uspješnosti.

Kako bi napravili kvalitetan i prepoznatljiv proizvod na tržištu potrebno je shvatiti da za to treba određeni kadar ljudi s određenim znanjem i sposobnostima. Upravo tu ljudski resursi igraju veliku ulogu i značaj kako bi prepoznali, selektirali i zaposlili takav kadar ljudi na kojem hotel može graditi svoju priču.

Kao primjer može se navesti kako je 2017. godine krenula velika problematika s radnom snagom. Na tržištu nije bilo radne snage koja bi zadovoljila sve potrebe hotelskih kuća na cijelom Jadranu. Ne samo da nije bio dovoljan broj radne snage već je i kvaliteta postojeće bila upitna ili nikakva. Određene hotelske kuće su prepoznale da je ovo jedan od velikih problema ne samo u tadašnje vrijeme već i daljnjoj budućnosti. One su reagirale na vrijeme i shvatile su da radnika i kvalitetnu radnu snagu treba staviti na sami vrh bitnijih segmenata potrebnih za uspješno poslovanje.

Vlasnička struktura svake kompanije mora uvidjeti i dati na važnosti odjelu ljudskih resursa, te im mora stvoriti uvjete s kojima će moći raditi i privući radnike. Kroz daljnji rad i edukaciju osim dobrog i kvalitetnog radnika stvara se radnik koji je lojalan i na kojeg se može dugoročno računati.

Hotelske kuće koje su prepoznale problem radne snage i koje su reagirale na vrijeme možemo nazvati uspješnima i uvelike iskaču i imaju prednost pred drugim hotelskim kućama koje su zanemarile ovaj segment poslovanja. Hoteli koji neće ulagati u ljudske resurse teško će moći ostati konkurentni na turističkom tržištu. Ulaganje u radnike može se staviti u isti nivo kao i ulaganje u nove smještajne kapacitete, njihovo uređenje, opremu i slično. Klijenti nisu na prvom mjestu. Zaposlenici su na prvom mjestu. Ako se brinete o svojim zaposlenicima, oni će se pobrinuti za klijente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Branson R., osnivač tvrtke Virgin Group

Bez kvalitetne radne snage sve druge investicije nemaju smisla, jer stavljanjem zlatnih tuševa u kupaone i nedostatak radnika koji ih znaju čistiti cijela priča gubi smisao.

*Tablica I. Razlike između uspješnih i neuspješnih tvrtki*

USPJEŠNE TVRTKE
<ul style="list-style-type: none"><li>*stvarni interes za ljude – ljudi najvrjednija imovina</li><li>*dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja</li><li>*dobri programi nagrađivanja</li><li>*sposobne zadržati zaposlene, mala fluktuacija</li><li>*viši management je posvećen i daje podršku ljudima</li><li>*razvijaju i potiču participaciju zaposlenih</li></ul>
NEUSPJEŠNE TVRTKE
<ul style="list-style-type: none"><li>*ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude</li><li>*upravljaju na autokratski i birokratski način, stroga su i nefleksibilna</li><li>*nimalo ili vrlo malo obrazuju i razvijaju zaposlene</li><li>*imaju loš sustav internog napredovanja</li><li>*slabe interne komunikacije</li><li>*nejasna ili zastarjela politika, nekonzistentna primjena</li><li>*visoka fluktuacija ljudi</li></ul>

Izvor: Šiber Bahtijarević F., (1999), Management ljudskih potencijala

### 3. RAZVOJ Ljudskih RESURSA U HOTELIJERSTVU

Isticanje važnosti radne snage u hotelijerstvu nije novost i određena nova spoznaja, ono šta je novo i na šta se počelo obraćati dosta pažnje je interes za stavljanje naglaska na rad odjela ljudskih resursa i njegov razvoj u cilju stvaranja uspješnog i održivog poslovanja.

Istraživanje Eltona Mayo-a prvo je pokazalo značenje grupe ljudi i međuljudskih odnosa koje je potrebno i bitno za zadovoljstvo, radno ponašanje i uspješnost pojedinca.<sup>2</sup> Ono ukazuje na važnost stavova, grupa, neformalnih odnosa, stila vodstva i odnosa među ljudima koje nas dovodi do individualne i grupne uspješnosti. U njoj se prvi puta ističe kako je potreban trening managera za rad s ljudima i stavlja se naglasak na socijalne vještine kao način podizanja proizvodnosti. Njegova teorija organizacije upućuje na to da radnika na rad ne pokreće samo novac i zarada nego i dobri međuljudski odnosi.<sup>3</sup>

Njegovo istraživanje u hotelijerstvu možemo povezati s odjelom ljudskih resursa koji ima ulogu da pronade, zaposli, uputi u rad, prati i razvija kako managere tako i radnike unutar svakog odjela kako bi svi išli prema istom cilju, a to je zadovoljstvo krajnjeg korisnika, odnosno gosta.

Velike stvari u poslu nikad nisu zasluga samo jedne osobe, već grupe ljudi.<sup>4</sup>

Turistički sektor u Hrvatskoj intenzivno se počeo razvijati krajem 19. stoljeća i gledajući gospodarsku sliku udio turizma u bruto domaćem proizvodu je bio u konstantnom rastu proteklih godina. Samim time možemo vidjeti kako je on vrlo važan generator otvaranja novih radnih mjesta u tome području.

Unazad nekoliko godina puno se ulaže u podizanje kvalitete i izgradnju novih smještajnih kapaciteta i paralelno s time potrebno je staviti naglasak na ljudske resurse i njihov značaj u poslovanju hotela.

Izgradnja novih kapaciteta i stvaranje novih proizvoda zahtjeva i određene promjene kako i u strukturi zaposlenih tako i kod zapošljavanja novog kadra. Glavna karakteristika kod razvoja ljudskih resursa u hotelijerstvu mora biti usmjerena na budućnost, stalno obrazovanje i razvoj

---

<sup>2</sup> Mayo E., (1927.-1932.)

<sup>3</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=39613>

<sup>4</sup> Jobs S., (2003.)

ljudi koji će ići u korak s razvojem i pozicioniranjem organizacije, te njezinim potrebama na turističkom tržištu.

Ljudski kapital svake hotelske kuće jedan je od segmenata konkurentnosti svake destinacije. Svaki radnik mora biti zadovoljan svojim poslom, jer može se smatrati da je njegovo zadovoljstvo emocionalno stanje gdje pojedinac kroz rad iskazuje svoje osjećaje. Zadovoljstvo radnika će gost kao korisnik usluge najbolje osjetiti i kao takav će biti adekvatno mjerilo kod ocjenjivanja hotela u kojem je boravio i čije je sadržaje i usluge koristio. Kako bi postigli zadovoljstvo gosta, ispunili im očekivanja, te im stvorili pozitivan osjećaj i dojam o usluzi koju su koristili potrebno je voditi brigu o svojim zaposlenicima. Hoteli se moraju pobrinuti da je zadovoljstvo radnika na visokoj razini kako bi im stvorili onaj osnovni preduvjet za postizanje veće produktivnosti i kvalitete odnosa prema gostima. U praksi se pokazalo da zadovoljni zaposlenici daju svoj maksimum na radnom mjestu, te je mala vjerojatnost da će posegnuti za promjenom poslodavca. Ista situacija je i s gostima, gost koji se osjeća zadovoljno, koji vidi da se vodi briga o njemu i njegovim potrebama za vrijeme boravka u ugostiteljskom objektu, mala je vjerojatnost da će ići za promjenom i traženjem novih objekata prilikom posjeta određenoj destinaciji. Ovisno o tome kojoj studiji vjerujete i u kojoj ste djelatnosti, stjecanje novog kupca je od 5 do 25 puta skuplje od zadržavanja postojećeg.<sup>5</sup>

Na odjelu ljudskih resursa je teret da spoji znanje, ideje i vještine radnika s poslovnom vizijom hotela. Da prepozna kvalitetne i lojalne radnike i uspije postići njihovo zadovoljstvo, predanost i osjećaj pripadnosti prema hotelu u kojem rade.

---

<sup>5</sup> Gallo A. (2014.), <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

## **4. ODJEL LJUDSKIH RESURSA U HOTELIMA MAESTRAL**

### **4.1. Aktivnosti odjela i popis poslova**

Osnovni zadatak ovog odjela u hotelima Maestral je za potrebe Društva osigurati kvalitetan, obrazovan i stručni kadar, te stvoriti preduvjete za ugodnu radnu atmosferu i okruženje uz maksimalnu zaštitu radnika.

Zadaće ovog odjela mogu se izraziti kroz aktivnosti s kojima ovaj odjel radi i sudjeluje u poslovanju. Ovdje možemo nabrojati; provjera i odabir kandidata za zapošljavanje, uvođenje istih u posao, informiranje zaposlenika, izrada godišnjeg plana potreba za radnom snagom (potreban za izradu godišnjeg plana poslovanja), edukacija i razvoj radnika, te izrada i provedba programa usavršavanja, motiviranja i nagrađivanja radnika.

Također odjel ljudskih resursa razvija poslovnu kulturu i etiku, te prati njihov učinak, izrađuje evidencije koje su potrebne za izradu plaća i drugih izvještaja za potrebe poslovanja.

Odjel ljudskih resursa sačinjavaju voditelj odjela ljudskih resursa, referent ljudskih resursa i referent za plaće. Svaka od ovih funkcija nosi svoje određene opise poslova i propisane obveze.

#### **Voditelj odjela ljudskih resursa**

Voditelj odjela ljudskih resursa odgovoran je za planiranje, organizaciju, koordinaciju, vođenje i kontrolu poslovanja. Osigurava djelotvorno korištenje resursa, prati i unapređuje metode rada, sudjeluje u izradi plana poslovanja i u razvoju cijelog Društva.

#### **Referent za ljudske resurse**

Referent za ljudske resurse izrađuje i uručuje ugovore o radu i prijave radnicima, rješava zakonske prijave i odjave radnika (HZZO i MIO), unosi i obrađuje sve kadrovske podatke i njihove promjene, izrađuje plan godišnjih odmora, izrađuje i izdaje rješenja za godišnji odmor, obračunava i obrađuje efektivno odrađene sate po radnim tjednima (potrebni za izradu mjesečnih izvještaja i kod obračuna plaća), uz direktore hotela i voditelje odjela organizira i prati ocjenjivanje učenika na praksi, vodi bazu životopisa, te sudjeluje u programu edukacije i obrazovanja radnika.

#### **Referent za plaće**

Referent za plaće obrađuje i izdaje potvrde o plaćama radnika, kontrolira kadrovske podatke i podatke za obračun plaća, unosi sve potrebne podatke za obračun plaća (bolovanje, rad

nedjeljom, rad blagdanom itd.), obračunava razne naknade (nadzorni odbor, ugovor o djelu, autorski honorar), izrađuje mjesečne i godišnje izvještaje i usklađuje evidencije s odjelom računovodstva i financija.

## **4.2. Osnovne procedure**

U ovom djelu prikazuju se procedure odjela ljudskih resursa s kojima se ovaj odjel susreće u poslovanju. Svojim svakodnevnim aktivnostima i zadaćama kroz propisane standarde rada na indirektan način sudjeluje u stvaranju i boljem pozicioniranju hotela na turističkom tržištu.

### **4.2.1. Standardi rada hotela Maestral**

Svrha uvođenja standarda rada je postizanje i održavanje standardizirane produktivnosti rada u hotelu. Hotel možemo podijeliti u dva djela, imamo operativne odjele (hrana i piće, nabava, recepcija, domaćinstvo, wellness i tehnička služba) i administrativne odjele ili odjele podrške (uprava, prodaja i marketing, računovodstvo i financije, kontroling i ljudski resursi). Kako bi postigli maksimalnu uspješnost poslovanja hotela potrebno je provoditi dosljednu primjenu standarda rada. Ovaj dio se odnosi na sve odjele unutar hotela, a najviše na operativne odjele koji zadane standarde i procedure primjenjuju u svakodnevnim aktivnostima i direktnoj interakciji s gostom.

Odgovorne osobe Društva po vertikalnoj odgovornosti brinu da se poštuju i provode svi standardi i procedure na sveukupno zadovoljstvo gosta. Direktor hotela je odgovorna osoba i izravno odgovara upravi Društva. Ispod sebe ima voditelje odjela (operativnih) koji odgovaraju njemu i suodgovorni su s njime upravi Društva. Svaki voditelj odjela u svom segmentu poslovanja sukladno hijerarhiji Društva ispod sebe ima svoje zamjenike ili odgovorne osobe u njegovoj odsutnosti. S obzirom na iskoristivost hotelskog kapaciteta, broj outleta koji su na raspolaganju gostima (a la carte restorani, barovi, plažni objekti, wellness i spa itd.), te broju pansionskih gostiju (doručak, ručak, večera) voditelji odjela planiraju potrebnu radnu snagu i kontroliraju njihov režim rada.

#### **4.2.2. Planiranje radne snage**

Plan radne snage izrađuje se temeljem analize potreba za radnom snagom koje su dostavili direktori hotela u suradnji s voditeljima odjela, kao i podataka o planiranoj popunjenosti hotela koje dostavlja Odjel prodaje i marketinga. Iskazane potrebe se sukladno planu aktivnosti koji je prethodno odobren od strane Uprave, kontroliraju, uspoređuju i usklađuju sa standardima rada Društva. Kada se utvrdi broj radnika po radnim mjestima, izrađuje se plan troška rada (u bruto iznosu) koji se šalje na odobrenje upravi, te se po odobrenju stavlja u plan poslovanja Društva za slijedeću godinu.

#### **4.2.3. Selekcija kadrova**

Nakon isteka roka prijave na objavljeni natječaj, pristupa se selekciji prijavljenih kandidata.

- Prva selekcija – kandidat ispunjava uvjete iz natječaja
- Druga selekcija – kandidat je dugi niz godina radnik Društva i zadovoljava zadane norme
- Treća selekcija – na temelju prethodne radne uspješnosti (provjera preporuka)
- Četvrta selekcija – kada su u pitanju radna mjesta koja zahtijevaju stručnost, samostalnost i vodstvo (pored navedene tri selekcije obavlja se selekcijski intervju)

Komisija koja vodi selekcijski intervju sastoji se od tri člana; voditelj odjela ljudskih resursa, direktor hotela i voditelj odjela.

Nakon konačnog odabira kandidata, svaki budući radnik ispunjava upitnik s osobnim podacima, a sve obveze i prava iz radnog odnosa reguliraju se ugovorom o radu koji se zaključuje s Društvom.

#### **4.2.4. Uvođenje u posao i praćenje uspješnosti**

Odjel ljudskih resursa obavještava direktore hotela i voditelje odjela o broju radnika koji će biti raspoređeni u njihove odjele. Direktori hotela zajedno s voditeljima odjela su dužni svakog novog radnika upoznati s organizacijom i načinom rada, zahtjevima, obvezama i normama ponašanja, te mu istovremeno izdati obrazac zadužnice. Na zadužnici moraju biti naznačeni svi elementi koje je radnik primio, npr. šifra za rad unutar hotelskog sustava, radna odjeća ili obuća, te eventualna druga sredstva potrebna za njegov rad. U roku od tri dana radnik ovjerenu zadužnicu vraća voditelju odjela ili direktoru hotela. Nakon isteka ugovora o

radu, radnik prilikom vraćanja preuzetih stvari ovjerava istu zadužnicu koju direktor hotela nakon potpisivanja prosljeđuje u odjel ljudskih resursa gdje se ona arhivira.

O radnicima i njihovom daljnjem radu vodi brigu voditelj odjela. O edukacijama koje se provode prilikom uvođenja novih radnika u posao mora se voditi zapisnik, te se isti mora arhivirati. Također voditelji odjela moraju voditi brigu o ispunjenju svih potrebnih zakonskih regulativa poput polaganja higijenskih minimuma, pribavljanja sanitarnih iskaznica, zaštita na radu i sl.

Na kraju sezone voditelj odjela za svakog sezonskog radnika ispunjava obrazac gdje se ocjenjuje uspješnost sezonskog radnika i prosljeđuje ga na uvid direktoru hotela. Ako se direktor hotela slaže s navedenim, isti obrazac verificira i dostavlja odjelu ljudskih resursa gdje se prikupljeni obrasci analiziraju, odlažu u mapu radnika, te u budućnosti koriste kao jedan od čimbenika prilikom odabira stalnih radnika.

U slučajevima gdje voditelj odjela i direktor hotela smatraju pojedinog radnika izuzetno uspješnim, odjelu ljudskih resursa dostavljaju prijedlog o materijalnom ili nematerijalnom nagrađivanju istog.

#### **4.2.5. Procedura edukacija**

##### **Utvrđivanje potreba i ciljeva edukacije**

Svrha obrazovanja i stručnog usavršavanja je:

- povećati znanje radnika
- osigurati zaposlenima temeljna znanja i vještine
- pomoći radnicima kako uspješno raditi u timovima
- osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje

Obrazovne potrebe mogu se razvrstati u:

- potrebna znanja
- stručne vještine
- interpersonalne vještine (komunikacijske, timski rad, poslovni bonton, prezentacijske, motivacijske itd.)



- strategijske vještine

Odjel ljudskih resursa utvrđuje potrebe za edukacijom i stručnim usavršavanjem na temelju slijedećih informacija:

- promjene u vrstama usluge u hotelskim objektima, kao i segmenti usluge koje treba poboljšati kroz edukaciju i rad (smjernice daje Uprava u suradnji s odjelom prodaje i marketinga, te prema podacima dobivenim temeljem analize komentara gostiju)
- odjel hrane i pića informira o potrebama za dodatnim usavršavanjem radnika odjela kuhinje, restorana i barova (temeljem praćenja trendova i promjene navika gostiju)
- direktori hotela i voditelji odjela dostavljaju plan internih edukacija

### **Odabir programa i metoda edukacije**

Nakon točnog utvrđivanja ciljeva i potreba edukacije, odjel ljudskih resursa razvrstava programe na interne i eksterne.

#### **Interne edukacije**

Obavljaju ih kompetentne osobe unutar Društva. Učestalost programa prilagođena je potrebama:

- a) novozaposlenih radnika, radnika podugovaratelja
- b) kod premještanja i unapređenja radnika na nova radna mjesta
- c) pripravnika
- d) trajnom obrazovanju svih radnika

#### **Metode interne edukacije prilikom zapošljavanja novih radnika, kod premještanja i unapređenja radnika na druga radna mjesta i radnika podugovaratelja (a i b)**

Za novozaposlene radnike, za radnike premještene na drugo radno mjesto, kao i za sve vanjske radnike pod ugovaratelje, koriste se osobne (*in house*) edukacije. Kod njih voditelj odjela ili direktor hotela ima ulogu instruktora – trenera koji obučava radnika na radnom mjestu, upućujući ga i demonstrirajući mu kako treba obavljati neku aktivnost ili zadatak. Radnik uči obavljajući poslove s obzirom da je obučavanje nepsoredno povezano s poslom. Na taj način radnik koji se obučava dobiva neposrednu povratnu informaciju o svojoj uspješnosti.

### **Metode obuke kod pripravničkog staža (c)**

Pripravnički staž je razdoblje u kojem se pripravnici upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom na koji su odabrani. Razrađenim i sustavnim programom obučavanja pripravnika, te praćenjem i periodičnim ocjenjivanjem nastoji se osposobiti pripravnika za samostalno obavljanje poslova. Program edukacije pripravnika izrađuje voditelj odjela ljudskih resursa u suradnji s izabranim mentorom pripravnika.

### **Metode trajnog obrazovanja radnika (d)**

Kod većih promjena (tehnološke, organizacijske i dr.) unutar Društva, voditelj odjela ljudskih resursa po nalogu Uprave organizira edukacije potrebne za daljnji rad kako bi se zadržala postojeća konkurentnost na tržištu.

### **Eksterne edukacije**

Provode ih vanjski suradnici i iz tog razloga potrebno je pravovremeno pristupiti traženju ponuda od stručnih obrazovnih institucija radi odabira programa.

Odjel ljudskih resursa izrađuje analizu troškova po pojedinim programima i odabire one koji odgovaraju zadanim kriterijima. Izabrani programi se dostavljaju upravi Društva na odobrenje.

### **Evaluacija provedene edukacije**

Evaluacija ili vrednovanje općenito znači opis, analizu, vrednovanje i ocjenu određenih procesa i organizacijskih jedinica po utvrđenom standardu i kriteriju. Označava i procjenu planiranih aktivnosti pojedinca ili skupine i njihovih rezultata.<sup>6</sup>

Prilikom svake edukacije vodi se obrazac (izvještaj o edukaciji), te se nakon određenog roka (koji nije duži od mjesec dana) provodi provjera znanja o provedenoj edukaciji na istom obrascu gdje se unose ocjene znanja pojedinog radnika koji je prošao edukaciju. Provjerom znanja utvrđuje se da li su postignuti zadani ciljevi. Svaki direktor hotela i voditelj odjela nakon obavljene provjere znanja o provedenoj edukaciji popunjeni obrazac dostavlja u odjel ljudskih resursa.

---

<sup>6</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Evaluacija>

#### **4.2.6. Analiza uspješnosti radnika / voditelja odjela / direktora hotela**

Analiza uspješnosti radnika vrši se jednom godišnje putem obrazaca koji su podijeljeni svim voditeljima operativnih odjela. Voditelji odjela dužni su na kraju svake sezone ocijeniti radnike svog odjela prema navedenim uputama. Ovjerene obrasce dostavljaju direktoru hotela, koji ih potpisane prosljeđuje odjelu ljudskih resursa.

Voditelj odjela ljudskih resursa sastavlja izvještaj analize uspješnosti radnika i predaje ga Upravi.

Uspješnost i učinkovitost voditelja odjela donosi uprava Društva u suradnji s direktorima hotela i sukladno informacijama koje su direktori hotela dostavili.

Uprava Društva ocjenjuje uspješnost i učinkovitost rada direktora hotela.

#### **4.2.7. Procedura stipendiranja**

Hoteli Maestral unutar svoga poslovanja provode program stipendiranja učenika i studenata za rad unutar svoje organizacije. Procedura stipendiranja započinje planiranjem godišnje radne snage koja se temelji na izvršenoj analizi od strane direktora hotela u suradnji s voditeljima odjela, te na prijašnjim podacima iz evidencije ljudskih resursa. Na temelju planirane potrebe za radnom snagom izrađuje se plan troškova stipendiranja koji se šalje upravi Društva. Ako uprava odobri plan, pokreće se procedura informiranja. Informiranje učenika i studenata vrši se putem prezentacija u školskim i visokoškolskim ustanovama. Ovime se načinom informiranja nastoji zainteresirati budući kadar koji svoju budućnost vidi unutar ove grupacije.

Nakon prijave zainteresiranih kandidata, vrši se selekcija prema unaprijed utvrđenim kriterijima. S odabranim kandidatima potpisuje se ugovor kojim se reguliraju sva njihova prava i obveze. Svakom od stipendista dodjeljuje se mentor (ovisno o poslu i odjelu) koji ga obučava i prati njegov razvoj. Na kraju radnog razdoblja stipendiranja mentor ocjenjuje stipendistu, te u dogovoru s voditeljem odjela ljudskih resursa predlaže upravi Društva eventualni daljnji nastavak stipendiranja ili zapošljavanje stipendiste.

#### **4.2.8. Procedura zapošljavanja pripravnika**

Razvojni program za pripravnike način je uvođenja u posao visokoobrazovnog mladog kadra koji se prvi put zapošljava. Cilj ovog programa je upoznavanje pripravnika s vizijom i kulturom poslovanja Društva, drugim radnicima i svim radnim procesima.

Svrha pripravničkog programa:

- upoznavanje pripravnika sa svim procesima rada
- stjecanje specifičnih znanja i vještina
- prilagodba novih radnika kulturi i načinu rada
- osamostaljivanje u obavljanju zadataka na poslu

Program se sastoji iz dva djela:

- upoznavanje s hotelskim operacijama (recepcija, domaćinstvo, hrana i piće)
- upoznavanje s poslovima administrativnih službi

#### **4.2.9. Kontrola i izrada izvještaja o ostvarenom godišnjem odmoru i slobodnim danima**

Društvo ima zakonsku obvezu organizirati posao na način da svaki radnik može iskoristiti godišnji odmor za tekuću godinu najkasnije do 30. lipnja slijedeće godine. Mjesečnim izvještajima o stanju godišnjih odmora i slobodnih dana uprava Društva i odjel ljudskih resursa vrše kontrolu i provjeru broja neiskorištenih dana godišnjeg odmora. Nakon zatvaranja hotela odjel ljudskih resursa izrađuje završni izvještaj o stanju godišnjih odmora i slobodnih dana.

Ako odjel ljudskih resursa u svojim kontrolama i izvještajima utvrdi da pojedini odjeli mogu, a ne koriste godišnje odmore daje se nalog direktorima hotela da organiziraju poslovanje u kojem svaki radnik mora iskoristiti svoje zakonsko pravo.

#### 4.2.10. Procedura prekida radnog odnosa

Kod ove procedure jedan od najbitnijih segmenata je da se poštuju sve zakonske procedure i regulative. Da bi došlo do prekida radnog odnosa mora postojati određena odrednica ili kriterij, a to može biti povreda radnih dužnosti ili izvanredni otkaz, te zahtjev za raskid ugovora o radu ili redoviti otkaz.

Za otkazivanje ugovora o radu poslodavac mora imati opravdan razlog, a postoji mogućnost da se valjanost otkaza osporava pred sudom (redoviti otkaz) ili sami radnik može podnijeti zahtjev za raskid ugovora o radu iz privatnih razloga.

U slučaju izvanrednog otkaza ne postoji obveza poštivanja otkaznog roka (ni za poslodavca ni za radnika) ali moraju dokazati postojanje opravdanog razloga za otkaz.<sup>7</sup>

U procesu povrede radnih dužnosti direktor hotela i voditelj odjela pišu zahtjev prema odjelu ljudskih resursa koji o istom obavještava upravu.

Voditelj ljudskih resursa u suradnji s upravom informira radničko vijeće kako bi svi pravni segmenti bili pokriveni. Nakon toga obavještava se radnika o povredama koje su počinjene i uručuje mu se (ili šalje poštom preporučeno s povratnicom) dopis o otkazu ugovora o radu na kojem je naznačeno s kojim datumom se prekida radni odnos.

Kod prekida radnog odnosa bilo koje vrste radnik je obvezan vratiti sve elemente koje je primio prilikom zapošljavanja i isti se evidentiraju na postojeću zadužnicu koja se na kraju arhivira u mapu radnika.

Poslodavac je dužan odjaviti radnika sa zadnjim danom rada (HZZO i MIO) i uručiti mu svu potrebnu dokumentaciju osobno ili poštom.

---

<sup>7</sup> <https://gov.hr/moja-uprava/rad/prekid-radnog-odnosa/298>

## 5. STRATEGIJSKI MANAGEMENT I PLANIRANJE

Riječ strategijski upućuje na veliku važnost prilikom planiranja ljudskih resursa s obzirom na njihovu veliku ulogu unutar organizacije i oblikovanju poslovnih politika i ciljeva potrebnih za uspješno poslovanje u suvremenim poslovnim uvjetima. Ovaj pojam unutar ljudskih resursa ima značaj da je radnik najbitniji faktor i izvor uspješnosti unutar organizacije, te kao takav zaslužuje veliku pažnju prilikom selekcije, zapošljavanja, obrazovanja i daljnjeg razvoja.

Poslovna politika organizacije naglašava glavni značaj strategijskog managementa ljudskih resursa na osiguravanju dovoljnog broja kvalitetnih radnika, fokusiranosti na budućnost i razvoj ljudi sukladno potrebama. Drugim riječima možemo reći da strategijski management daje podršku pri ostvarivanju poslovnih ciljeva organizacije.

Strategijskim upravljanjem organizacija dobiva određene prednosti koje može dalje koristiti u svom poslovanju. Jasno su komunicirani ciljevi organizacije, potiče se na razmišljanje i gleda se potencijalne prednosti *know – how* metodama pretvoriti u kapital. Identificiraju se sadašnje situacije i postojeće stanje, te uspoređuje s budućim vizijama i ciljevima. Potiče se i ohrabruje managere na izvršavanje zadataka, te uspostavljanje i kreiranje zajedničkih veza i vrijednosti kako bi poslovanje bilo kvalitetnije i time uspješnije.

Planiranje ljudskih resursa čini sastavni dio poslovnog planiranja i bitno je da prati dugoročne i kratkoročne planove organizacije. Svrha planiranja je da se utvrdi stvarno stanje organizacije, te stvarne potrebe organizacije za postizanje ciljeva. Planiranjem pokazujemo svijest o tome koliko je organizacija spremna i sposobna odgovoriti na izazove s kojima se susreće u poslovanju.

Razlozi planiranja mogu biti razni, npr: limitirano tržište kvalitetne radne snage, radna snaga postaje kritičan resurs kojeg je svaki dan sve teže i teže naći, troškovi zapošljavanja i razvoja su veći, vrijeme potrebno za edukaciju i razvoj novih radnika je duže, nove tehnologije, stavlja se naglasak na proizvodnost i uslugu koja se isporučuje gostu, te njezinu kvalitetu.

Jedan od uvjeta uspješne strategije i planiranja je analiza određenog segmenta unutar poslovanja. Kako bi napravili čim bolju analizu kod organizacije ljudskih resursa potrebno je prije svega sagledati vanjske sile (makrookruženje) koje mogu utjecati na istu. Ovdje ubrajamo političko pravne, ekonomske, sociokulturološke i tehnološke čimbenike.

Tablica II. PEST analiza prilikom planiranja ljudskih resursa u Hrvatskoj

Političko pravni	Ekonomski
<ul style="list-style-type: none"> <li>*velika fluktuacija radne snage</li> <li>*problem izbjeglica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*pad cijene radne snage</li> <li>*negativna selekcija kadrova</li> <li>*visoka stopa PDV-a</li> </ul>
Sociokulturološki	Tehnološki
<ul style="list-style-type: none"> <li>*nezaposlenost</li> <li>*naglasak na brigu o zaštiti okoliša</li> <li>*iseljavanje</li> <li>*globalizacija i trendovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*tehnološki napredak</li> <li>*velika prisutnost društvenih medija u svakodnevnom životu</li> <li>*digitalni i online marketing</li> </ul>

Izvor: Osobna analiza autora

Detaljnim i kvalitetnijim analiziranjem dolazi se do boljeg i na kraju učinkovitijeg rezultata. Iz toga razloga dobro je napraviti i unutarnju analizu same organizacije, te koje su prednosti i nedostaci koji mogu utjecati prilikom planiranja i zapošljavanja ljudskih resursa.

Kvalitetnom *SWOT* analizom dobiva se jasnija slika kakav je poslodavac u očima budućih radnika, te šta istima može ponuditi kako bi se odlučili za rad u njegovoj organizaciji.

Eng. *SWOT* predstavlja slijedeće segmente koje analiziramo;

- *Strengths* – snage
- *Weaknesses* - slabosti
- *Opportunities* – prilike
- *Threats* – prijetnje

Tablica III. *SWOT* analiza prilikom planiranja ljudskih resursa u hotelima Maestral

Snage	Slabosti
*briga za ljude *siguran izvor prihoda *sustav nagrađivanja *osiguran smještaj za radnike *mogućnost stalnog zapošljavanja	*neadekvatna ponuda na tržištu *smanjeni prihodi *nedostatak stručnog kadra na rukovodećim pozicijama *neodređeni standardi rada *međuljudski odnosi *radi se samo sezonski
Prilike	Prijetnje
*povećanje smještajnih kapaciteta *veliki potencijal za rast i razvoj *produljenje sezone *cjelogodišnji rad	*nedovoljno kvalitetne radne snage na tržištu *konkurencija

Izvor: Osobna analiza autora prema podacima odjela ljudskih resursa hotela Maestral



Svaka organizacija mora biti svjesna koliko je bitno strateško planiranje ljudskih resursa u današnje vrijeme, gdje sve veća konkurencija i ogroman nedostatak radne snage stvaraju velike probleme poslodavcima u realizaciji poslovnih politika i dostignuću poslovnih ciljeva.

Nedostatak pravih kvalitetnih ljudi s vještinama i/ili znanjem, te opterećenost neadekvatnim i nekvalitetnim ljudima dovela je u pitanje uspješnost i razvoj mnogih organizacija u svijetu, a meritum svega je nedostatak ili nekvalitetno planiranje i analiza ljudskih resursa.

Organizacije plaćaju skupo iskustvo koje ih u konačnici prisiljava da promjene svoja razmišljanja i stavove, te da u svoje poslovne planove ugrade i daju na važnosti strategiji i planu ljudskih resursa.

Jedan od bitnijih segmenata kod planiranja je plan troškova plaća radnika za tekuću godinu ili određeno razdoblje. Planiranje troškova plaća sastavni je dio izrade godišnjeg plana poslovanja. Planiranje broja radnika na određenim pozicijama određuje voditelj odjela ljudskih resursa u suradnji s direktorom hotela i voditeljima pojedinih odjela unutar hotela. Na temelju podataka odjela prodaje i marketinga, te sveukupnih prihoda planira se broj izvršitelja po pojedinim odjelima. Prema Pravilniku o sistematizaciji i plaćama, te broju izvršitelja izračunava se ukupan trošak plaća. U trošak plaća ulaze još troškovi prijevoza, troškovi student servisa, nagrade i druge naknade vezane uz plan radne snage.

Kvalitetno i pravilno planiranje, izračun troškova plaća, izračun svih drugih troškova poslovanja, te optimalno i racionalno poslovanje glavni su segmenti potrebni za ostvarivanje pozitivnog rezultata poslovanja. Ljudski resursi čine jedan od tih segmenata jer kvalitetnom radnom snagom, gostu se nudi i pruža kvalitetan proizvod, prepoznatljiv na tržištu, s kojim se može konkurirati i ovisno o troškovima doći do željene profitabilnosti.

Također postoji i određena doza neizvjesnosti kod planiranja koju treba ukalkulirati u procese organizacije ljudskih resursa. Određene promjene u ekonomskim, socijalnim i drugim činiteljima mogu utjecati na tržište rada, te samim time svladavanje strategije i planiranja ljudskih resursa postaje zahtjevnije.

Konkurencija, zakonske regulative, sindikati, loša poslovna strategija, neadekvatne poslovne informacije i planovi, sve su to čimbenici koji ovaj segment poslovanja čine neizvjesnijim, a time naravno i teže savladivim.

## 6. ANALIZA POSLOVA

Kvalitetnom analizom, propisanim procedurama i pridržavanjem istih u poslovanju odjela ljudskih resursa organizacija može ostvariti višestruku korist. Važnost ovog odjela i svih njegovih djelovanja u današnje vrijeme postaje sve naglašenija u poslovanju bilo koje organizacije. Sve veći rast značaja ljudskih resursa kao jednim od bitnih čimbenika gospodarskog razvoja, te sve izraženije promjene na tržištu rada ukazuju na potrebu kvalitetnog planiranja i dobro organiziranog upravljanja njima.

Današnje upravljanje ljudskim resursima može se podijeliti u četiri međusobno povezana područja:

- zapošljavanje
- edukacija i razvoj
- praćenje radne uspješnosti (motiviranje i nagrađivanje)
- strategija i vodstvo

Zapošljavanje je prvi i sastavni dio upravljanja ljudskim resursima. Isto tako kako bi u potpunosti ostvarili mogućnosti zaposlenika potrebno je voditi brigu o njima, njihovim zahtjevima i potrebama. Potrebno je pratiti razvoj, radnu uspješnost i sukladno tome motivirati i nagrađivati. Kako bi ispunili i zadovoljili sve navedene procese potrebno je imati strategiju i kvalitetno vodstvo.

Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju razne aktivnosti koje su međusobno povezane, a neke od njih se i međusobno nadopunjavaju. Analizom radnih mjesta koja su potrebna organizaciji dobiva se slika koji profil kadrova i zaposlenika je potreban u izvršavanju ciljeva. Planiranjem se dolazi do potrebnog broja izvršitelja, koji se uvode u posao, educiraju se, te se prati njihov rad. Motivacijom zaposlenika i stvaranjem psihološke sigurnosti zaposlenika isti se profesionalno razvija i otvara mogućnost daljnjeg napredovanja i ostanka u organizaciji. Takvim kvalitetnim kadrom može se postići standard i kvaliteta usluge prema kojoj organizacija teži, a samim time postiže se željeno pozicioniranje na tržištu.

Slika 1. Funkcija i procesi unutar odjela ljudskih resursa



Izvor: Hoteli Maestral, odjel ljudskih resursa

U današnjem svijetu trend je razmišljanja da postoje dva različita pristupa vođenja i upravljanja unutar odjela ljudskih resursa. Postoji tvrdo i meko upravljanje ljudskim resursima.<sup>8</sup>

Tvrdo upravljanje daje naglasak na maksimalnu produktivnost i profit organizacije, na zaposlenika se gleda kao resurs, a najveću odgovornost snose manageri.

Meko upravljanje ljudskim resursima otvoreno gleda i razmišlja o razvoju zaposlenika, do prekida radnog odnosa dolazi samo u krajnjim slučajevima, u obzir se uzimaju potrebe i interesi zaposlenih.

U današnje vrijeme sve više organizacija se okreće tvrdom upravljanju ljudskim resursima. Privatni sektor više naginje tvrdom upravljanju s obzirom na velike probleme i nedostatak radne snage, teško se uspostavljaju standardne operativne procedure i standardi rada, te se teže isporučuje kvaliteta usluge i proizvoda. Državne institucije s druge strane naginju i dalje mekom upravljanju ljudskim resursima, te nailaze na određene probleme unutar organizacije, te prilikom organiziranja i provođenja procesa i standarda rada.

<sup>8</sup> Cook M. i Cripps B. (2009.), Psihološko procjenjivanje na radnom mjestu

Posao ljudskih resursa ima razvojni i strateški karakter, njegove aktivnosti imaju zadaću ispunjenja dugoročnih ciljeva organizacije. Aktivnosti ljudskih resursa zahtijevaju određenu povezanost resursa s ciljevima organizacije kako bi se ispunile svrsishodne aktivnosti potrebne za ispunjenje kvalitete usluga koju gost dobiva i plaća. Osnovna karakteristika u pristupu upravljanja i poslu ljudskih resursa bi bilo pozicioniranje zaposlenika kao resurs u kojeg treba ulagati, te s time ulaganjem postići konkurentsku prednost na tržištu. Cilj organizacije treba biti da teži postizanju profita kroz svoje zaposlenike i ulaganje u njih da sagleda kroz dugoročni aspekt ulaganja u sebe.

*„Lako je organizirati druge, ali sebe...”<sup>9</sup>*

---

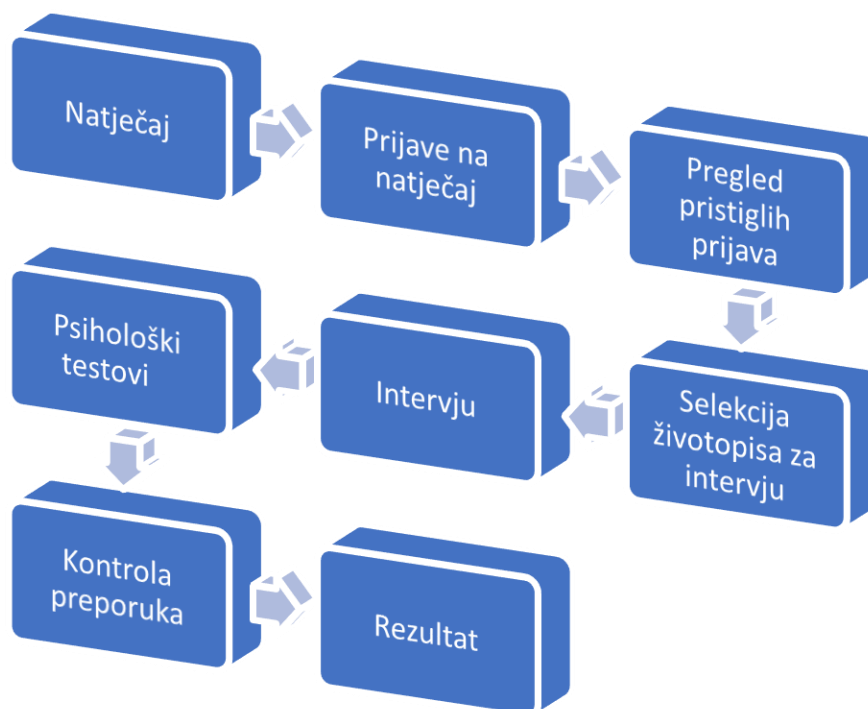
<sup>9</sup> Tudor G., Rijavec M., Zarevski P, (2009), Menadžerska učinkovitost 360°

## 7. SELEKCIJA KADROVA

### 7.1. Metode i tehnike

Jedan od važnijih čimbenika i segmenata u upravljanju ljudskim resursima je kvalitetan odabir i selekcija kadrova za zapošljavanje. U današnje digitalno vrijeme stare nekonvencionalne metode su iza nas, novije metode i tehnike koje se koriste prilikom selekcije kadrova su dobile sasvim novo značenje. Pisanje i slanje životopisa, prijave na natječaj za posao online, intervjui koji se odrađuju preko online sastanaka i videopoziva, zapošljavanje preko posrednika, korištenje usluga agencija za zapošljavanje..., sve su to čimbenici koji su unaprijedili upravljanje ljudskim resursima, te ovaj posao učinili dinamičnijim i izazovnijim.

Slika 2. Kronologija selekcije kadrova



Izvor: Autor rada

Od kompanije do kompanije ovisi koje metode će upotrijebiti prilikom selekcije kadrova, a na to će najviše utjecati koji kadar zapošljavamo na koju funkciju. Danas se može vidjeti da se za sve bitnije i značajnije funkcije najčešće angažiraju vanjske agencije koje za kompaniju traže managere / voditelje za rukovodeća mjesta i dosta često se to traži da ni sami kandidati

prilikom prijave na natječaj i ne znaju u koju kompaniju apliciraju za posao. S druge strane neke osnovne funkcije koje su potrebne unutar kompanije i njezinih organizacija najčešće traži odjel ljudskih resursa, a ponekad za određene funkcije kadar se pribavlja preko posrednika, odnosno agencija ovlaštenih za zapošljavanje. Ovaj način ima svoje prednosti u tome šta kompanija ne ulazi u radni odnos sa zaposlenicima, iste plaća po odrađenim satima, te bolovanja i drugi negativni faktori ne utječu uveliko na sam rad kompanije. Negativna strana ovakvog načina rada je ta da kompanija nema stalan kadar i kostur zaposlenika na kojem može graditi svoje poslovanje, a upitna je i kvaliteta usluge koja se pruža gostu.

## **7.2. Testovi**

Testiranja i testovi su u današnje vrijeme česta pojava kod odabira i selekcije kadrova za određenu poziciju unutar organizacije. Ovdje se rijetko i gotovo vrlo malo ubrajaju klasični testovi gdje dolazi do provjere znanja kandidata kao za vrijeme školovanja. Ovdje je riječ o testovima koji poslodavcima daju rezultat tko je pravi izbor i zaposlenik kojeg traže, odnosno ona osoba koja će zadovoljiti zahtjeve koje organizacija stavlja pred nju. Testovi se slobodno mogu nazvati najvažnijim i najrazvijenijim metodama koje se danas koriste kod zapošljavanja. Za razliku od intervjua gdje se može dogoditi da stvara mogućnost određenog subjektivnog dojma, da određeni kandidati imaju privilegije i sl., testovi odbacuju sve te sumnje jer kod testova se može stvoriti jedino objektivni dojam s obzirom da svi testovi imaju ista pitanja za svakog kandidata koji mu pristupa i piše isti.

U praksi se najčešće koriste psihološki testovi, testovi sposobnosti, testovi osobnosti i radni testovi. Psihološki testovi, testovi sposobnosti i osobnosti imaju zajedničku činjenicu da su efikasni i relativno pouzdani. Kod stvaranja određenih preduvjeta za uzimanje u obzir i zapošljavanje određenog kandidata ovi testovi mogu pružiti kvalitetne informacije prije ali i poslije samog intervjua. Radni testovi su oni testovi koji provjeravaju vještine i znanja kandidata. U njima kandidati moraju riješiti određene zadatke vezane uz posao za koji su aplicirali (budget, tablica prihoda, tablica rashoda i sl.).

Dosta kandidata danas radi grešku kada dobije test ispred sebe i bori se s pritiskom da mora sve odgovorne dati točne (psihološki testovi i testovi osobnosti). Psiholozi tvrde da je takav pristup pogrešan i stresan, te da se od kandidata prvenstveno očekuje da bude iskren, te da poslodavac iz testa dobije procjenu osobnosti, vrijednosti i stavove kandidata.

Svaki odjel ljudskih resursa unutar organizacije procjenjuje koja vrsta testa mu je potrebna, ovisno o funkciju na koju se kandidat prijavio.

### 7.3. Intervju

Intervju je jedna od najučestalijih metoda koju koristi svaka organizacija prilikom razgovora s kandidatom za zapošljavanje. Intervju se može navesti kao osnovni element u selekciji kadrova, vrlo često je on i jedini element. Neke organizacije pored intervjuja koriste i određene kombinacije, npr. intervju / testovi / završni intervju.

Može se reći da je intervju proces društvene interakcije čija je svrha upoznati i prikupiti informacije o kandidatu, dati kandidatu potrebne informacije o poslu, organizaciji i očekivanjima, te utvrditi sposobnost kandidata za obavljanje posla na koji se prijavio.

Pojam intervjuja se može sagledati kao razgovor dviju ili više osoba čija je svrha bolje upoznavanje kandidata za posao i procjena njegovih vještina i sposobnosti za obavljanje posla na kojeg je aplicirao. To je proces evaluacije i procjenjivanja u kojem osoba koja vodi intervju na temelju informacija koje dobije u razgovoru s kandidatom, te procjenjuje da li taj kandidat odgovara zahtjevima i da li će u poslu i traženoj poziciji biti uspješan.<sup>10</sup>

*“Tko ne zna, a ne zna da ne zna opasan je – izbjegavajte ga! Tko ne zna, a zna da ne zna, dijete je – naučite ga. Tko zna, a ne zna da zna, spava – probudite ga! Tko zna I zna da zna, mudar je – slijedite ga!”<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> Šiber Bahtijarević F., (1999), Management ljudskih potencijala

<sup>11</sup> Konfucije

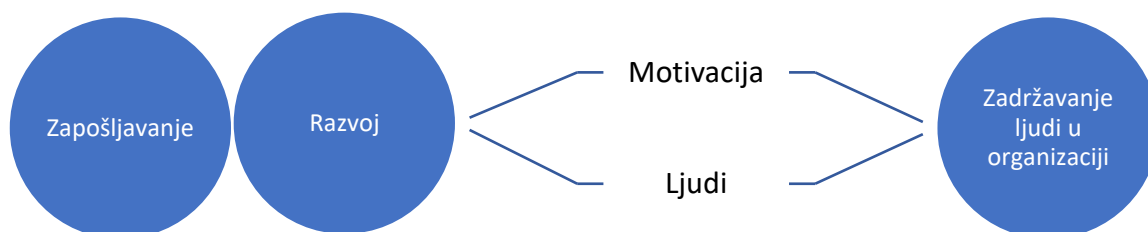
## 8. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE

Motivacija se može opisati kao vrsta utjecaja koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje kod ljudi. Motivacija se najčešće smatra kao pozitivna reakcija koja potiče čovjeka da daje svoj maksimum.

Unutar okvira organizacije i managementa motivacija igra važnu ulogu jer njome manager nastoji postići zadovoljstvo zaposlenika koje će se kasnije reflektirati na sveukupno zadovoljstvo i kvalitetu usluge koju gost dobiva. Riječ motivacija dolazi od izvedenice latinske riječi „*movere*“ šta bi značilo kretati se.<sup>12</sup>

Načelo upravljanja ljudskim resursima se može podijeliti u četiri koraka, a motivacija čini jedan od važnijih čimbenika koja zadržava radnika unutar organizacije.

Slika 3. Faktor motivacije u procesima upravljanja ljudskim resursom



Izvor: Osobna analiza autora

### 8.1. Praćenje radne uspješnosti

Kako bi bolje i kvalitetnije organizacija pratila radnu uspješnost potrebno je stvoriti određene preduvjete za uspješno funkcioniranje.

- jasno definirane i iskomunicirane pozicije i dužnosti zaposlenika u oragnizacijskim jedinicama

<sup>12</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija>



- postavljena dobra i kvalitetna sistematizacija poslova sa zadacima rada za svaku poziciju
- strateško i operativno planiranje i upravljanje
- kvalitetna uloga voditelja odjela kao prvih nadređenih
- detekcija ključnih pokazatelja uspjeha
- informatička podrška za brzo i efikasno izvještavanje o postignutim ciljevima
- kontroling kao back up za sustav praćenja uspješnosti

Cilj svake organizacije je imati kvalitetne i stručne ljude na pravom mjestu.

## **8.2. Motivacija za rad i obavljanje radnih dužnosti**

Motiv se može ocijeniti kao razlog određenog ponašanja te primjene i iskazivanja sposobnosti pojedinca koje on primjenjuje u obavljanju zadataka. To je poticaj unutar osobe koji može biti okrenut prema određenom postignuću, bilo ono materijalno, psihološko ili financijsko.

Motiviranje se može objasniti kao poticanje zaposlenika na ostvarivanje ciljeva organizacije. Motivirani radnik svojim trudom i izvedbom (uslugom) dolazi do nagrade i određenog zadovoljstva u radu. Uloga managera u današnje vrijeme je pronaći najbolje ljude, motivirati ih, pustiti ih da rade svoj posao, te pratiti i kontrolirati krajnji rezultat.

Kako i manageri imaju očekivanja od svojih zaposlenika, tako i zaposlenici unutar organizacije imaju određena očekivanja od svojih naređenih. Ako manager ima kvalitetne osobine voditelja i lidera, te zna dobro organizirati svoj tim, objasniti šta očekuje od njih, pomoći im ako zatreba, spreman je saslušati i dati savjet ukoliko je to potrebno, zaposlenici će biti motiviraniji i zadovoljniji na svoje radnom mjestu. Definicija motivacije ljudskih resursa jednaka je kao dinamički proces kreiranja unutarnjih potreba i htijenja pojedinaca kako bi čim više usmjerili svoje napore krajnjem cilju.

Svaka organizacija je glavni subjekt koji pokreće motivaciju unutar svoje radne cjeline, a njezin osnovni sustav funkcioniranja i provođenja počiva na načelima planiranja, organiziranja, motiviranja i kontroliranja.

Kako bi ostvarili motivaciju i zadovoljstvo potrebna su tri faktora koja se očituju u rukovođenju ljudskim resursima. Ovdje se ubrajaju pohvale, promocije i priznanja. Većina

zaposlenika, i radnika i rukovodećeg kadra i dalje je mišljenja da je plaća i dalje prvi, osnovni i najjači faktor za postizanje potrebne i željene motivacije unutar bilo koje organizacije.

Demotivacija kao suprotnost motivaciji se može definirati kao sve vrste aktivnosti koje se provode svjesno ili nesvjesno uz poticaj lošeg raspoloženja i koje nas udaljavaju od određenog cilja. U radnoj organizaciji ovo se može definirati kao nesklad između želja i očekivanja, te realno iskazanog rezultata. Za razliku od motivacije koja je reakcija unutarnjeg stanja pojedinca, demotivacija ima utjecaj okoline i vanjskog svijeta koji stvara istu. Ovdje se mogu navesti, nesuglasice između kolega, nesuglasice i nerazumijevanje s nadređenim, nesklad između očekivanja i mogućnosti i sl.

### **8.3. Modeli nagrađivanja**

Nagrađivanje zaposlenika unutar organizacije za dobre rezultate i uspješno odrađen posao u mnogo čemu pomaže u kvalitetnijem vođenju odjela ljudskih resursa. Kvalitetan, pravilan i pravedan sustav nagrađivanja utječe na motivaciju zaposlenika koja vodi prema njihovom zadovoljstvu rada unutar organizacije, gdje se oni i dalje vide u budućnosti.

Na ljudskim resursima je da prepoznaju takve zaposlenike, te na njima grade bazu na kojoj će organizacija počivati u budućnosti.

Pojam nagrađivanje unutar uređenog kvalitetnog sustava s nagradom za radne rezultate zaposlenika mora počivati na jasno definiranim i planiranim odrednicama, te mjerljivim pokazateljima radne uspješnosti. Kvalitetna i profesionalna organizacija bez obrazovnog i stručnog kadra je nezamisliva i ima vrlo male izgleda za dugoročni uspjeh na tržištu. *Know – how* metodama manager upotrebljava svoja znanja kako bi kroz rad, motivaciju i sustav nagrađivanja kroz svoje zaposlenike ostvario efikasno i profitabilno poslovanje. Kako bi vrednovanje uspjeha i nagrađivanje bilo realnije i pravilnije potrebno je imati i provoditi jasne politike rada. Potrebno je imati definirane opise poslova za svaku funkciju s jasno utvrđenim zadacima koji se moraju ispuniti. Tim osnovnim uvjetom se određuje koji je nivo mjerilo uspjeha i koji može ući u sustav nagrađivanja.

### **8.3.1. Materijalno**

Materijalne metode nagrađivanja znače financijski posloženu konstrukciju različitih oblika motiviranja koji radniku osiguravaju poboljšanje financijskog (materijalnog) položaja. One se mogu podijeliti u dvije skupine, izravne i neizravne. U izravne, pored osnovne plaće možemo uvrstiti, razne stimulacije, bonuse i slične vrste financijskih beneficija koji su vidljivi u novčanom obliku. Ovaj oblik nagrađivanja predstavlja najjasniji i vrlo učinkoviti način pokazivanja zadovoljstva izvedbom i radom određenog radnika. S druge strane u neizravne se ubrajaju stipendije, plaćeno školovanje i daljnje obrazovanje, automobil i druge vrste beneficija koje u većini slučajeva prije svih imaju manageri. Neizravne se mogu opisati kao beneficije od kojih radnik ima poboljšani položaj unutra određene organizacije ali on nije vidljiv u novcu.

### **8.3.2. Nematerijalno**

U nematerijalne metode nagrađivanja podrazumijevaju se sve beneficije koje se nadograđuju na samo zapošljavanje unutar organizacije i nisu vezane uz financije. Kod kvalitetnih radnika, koji su svojim radom već zaslužili i stekli određene financijske pogodnosti veliku važnost imaju određene geste koje ih dalje motiviraju za bolji rad. Sustav nagrađivanja i motiviranja nematerijalnim nagradama može obuhvatiti više segmenata oko posla jednog zaposlenika. Ovdje se može navesti: prilagođavanje i „dizajniranje“ posla / radnog mjesta, sudjelovanje odnosno participacija, fleksibilno radno vrijeme, slobodni dani, rad od kuće, određena priznanja, napredovanja, organizacijska i poslovna kultura, prilika za usavršavanje i razvoj karijere i dr.

## **8.4. Obrazovanje i razvoj**

Upravljanje ljudskim resursima često se naziva i upravljanje ljudskim potencijalima. Poveznica između ova dva pojma je ta šta u današnje vrijeme odjel ljudskih resursa se najviše bavi razvojem karijera, osobito kod onih zaposlenika koji su pokazali određeni potencijal u području svoga posla i rada. Ovaj proces je od velike važnosti za svaku organizaciju jer postojeći potencijal u kojeg organizacija ulaže kroz obrazovanje, usavršavanje, razne edukacije i slično postaje ljudski kapital. Kapital organizacije na kojem ona može graditi i

temeljiti svoje poslovanje. Postoje zaposlenici koji su voljni i željni raditi i učiti ali jednostavno nisu od koga ili gdje imali učiti. Takvim zaposlenicima je potrebno obrazovanje i usavršavanje u njihovom poslu kako bi se njihova želja i potencijal pretvorili u svrsishodnu aktivnost koju će oni dalje primjenjivati u procesima rada.

Ovakvim pristupom organizacija jedino može ostvariti konkurentsku prednost na tržištu rada, a ista se temelji prvenstveno na vlastitim zaposlenicima. Svaki od pristupa, vođenja ljudskih resursa ili vođenja ljudskih potencijala, upravljanje karijera ili planiranje karijera... se može promatrati kao pojedinačan segment unutar određene organizacije ali svi ti procesi zajedno prikazuju jasnu i potpunu sliku organizacije kakva bi trebala biti ako svoju prednost želi temeljiti na obrazovanim, motiviranim i uspješnim zaposlenicima.

Organizacija koja konstantno uči i ulaže u svoje zaposlenike, koja kroz godišnja planiranja izdvaja određena sredstva za obrazovanje i edukacije stvara na tržištu određeni ugled i prepoznatljivost (npr. Valamar). Organizacija ne može konkurirati na tržištu ukoliko zanemaruje ulogu ljudskog rada unutar područja svojeg djelovanja. Ključnu ulogu nosi odjel upravljanja ljudskim resursima koji mora pripremiti strategiju razvoja kadrova unutar organizacije, planirati i pratiti njihov razvoj, razumjeti njihove želje i potrebe i sve to ukomponirati u poslovanje šta će na kraju stvoriti pozitivnu sliku i pozitivno djelovanje u samoj organizaciji.

Osim kvalitetnog odjela ljudskih resursa, potrebno je da organizacija zapošljava sposobne i kompetentne managere koji će voditi zaposlenike, motivirati ih, pratiti njihov napredak i sve to kroz individualan pristup na samom „terenu“. Kompetencije i znanje svakog managera je osnova za nadmetanje s konkurencijom koja je iz dana u dan sve veća. Kod kvalitetnog vođenja zaposlenika preko managera i direktno nadređenih voditelja veže se i pojam *coaching*.

*Coaching* se može definirati kao određeni profesionalan odnos u kojem trener pomaže pojedincu u postizanju izvrsnosti i uspješnosti u karijeri, a samim time se veže i ostvarivanje uspješnih rezultata. Ovim pristupom se postiže određena kvaliteta i standard rada, gdje zaposlenici produbljuju svoja znanja i sposobnosti i samim time pojačavaju svoje kompetencije koje će primijeniti u daljnjem radu.

Iz ovih svih razloga proizlazi kako uspješnost bilo koje organizacije najviše ovisi o kvaliteti ljudskih resursa i njihovim kvalitetnim vođenjem. Mora se dati važnost na učenje i

usavršavanje, potrebno je usvajati nova znanja, pratiti trendove, razvijati vještine i sve to prelići u vlastito iskustvo na kojem će se dalje graditi uspješna karijera pojedinca.

## 9. ANKETA

### Uvod

Anketni upitnik za potrebe ovog završnog rada iz predmeta Upravljanje ljudskim resursima na temu koja je obrađivana u ovom radu je provedeno kroz ispitivanja mišljenja i zadovoljstva zaposlenika.

Cilj ove ankete je dobivanje kratkog presjeka situacije u kojem se Društvo trenutno nalazi s obzirom na tranziciju iz državnog u privatno vlasništvo.

Cilj Društva je trajno poboljšanje i općenito povećanje kvalitete organizacije, unutarnjeg ustroja Društva i same kvalitete usluga koje se nude gostima.

Izrada upitnika i obrada podataka je provedena u suradnji s Odjelom ljudskih resursa. Prazni anketni upitnici dostavljeni su direktorima hotela kako bi se podijelili svim zaposlenicima, a ispitivanje je anonimno i dobrovoljno.

### Sadržaj upitnika

Upitnik zadovoljstva i mišljenja zaposlenika sastoji se od pet dijelova.

- ✚ Prvi dio pitanja se odnosi na utvrđivanje mišljenja zaposlenika o pojedinim temama i/ili segmentima poslovanja. Ta pitanja formulirana su u obliku tvrdnji, kojima se mora ustanoviti stupanj do kojega se zaposlenici s njima slažu ili ne slažu. Mogući odgovori su: potpuno se ne slažem (1), ne slažem se (2), slažem se (3), i potpuno se slažem (4). Ukratko, odgovor 1 znači da se zaposlenik nikako ne slaže s tvrdnjom, dok odgovor 4 znači da se on s istom slaže potpuno
- ✚ Drugi dio je set od 5 pitanja koja ustanovljavaju mišljenje zaposlenika o rukovodećim sposobnostima nadređenih i o sveukupnoj učinkovitosti organizacijskih jedinica, i to prema slijedećim mjerilima: 1 - vrlo loš, 2 - loš, 3 - dobar, 4 - vrlo dobar, 5 - odličan
- ✚ Treći dio upitnika je set pitanja kojima zaposlenici izražavaju svoje mišljenje o ocjeni elemenata / sadržaja ponude hotela. Ponuđeni odgovori su loš (1 bod), dobar (3 boda), i odličan (5 bodova)
- ✚ Četvrti dio upitnika sastoji se od 8 različitih „motivatora“ rada, koje zaposlenici moraju poredati po važnosti

- ✚ Peti dio upitnika je osmišljen kao prostor u kojem zaposlenici mogu izraziti prijedloge za poboljšanje usluge i organizacije rada u hotelima Maestral

## **Analiza upitnika**

Od ukupno 50 distribuiranih upitnika, ispunjeno je njih 20, što predstavlja popunjenost od 40%. Rezultati ovog ispitivanja predstavljaju vrlo dobar, mjerodavan i pouzdan statistički uzorak.

### **✚ Prvi dio – Osobni stav**

- Podjednak broj zaposlenika (40%) smatra da rukovodeći kadar hotela i Društva uvažava i da ne uvažava prijedloge i inicijative radnika za poboljšanje kvalitete usluge hotela
- Većina zaposlenika (70%) smatra da su komunikacija i međuljudski odnosi primjereni
- Većina zaposlenika u ispitivanju (60%) također smatra da je moral u hotelima i Društvu pozitivan
- 50% zaposlenika smatra da su standardi i uvjeti rada primjereni kategoriji hotela
- Samo 30% zaposlenika smatra da je u hotelu broj noćenja važniji od kvalitete usluga
- 80% zaposlenika smatra da hoteli doista imaju uhodane i pouzdane standarde rada pružanja hotelskih usluga te da radnici u cijelosti postupaju u skladu s tim standardima
- Većina radnika (70%) smatra da točno zna koji su im zadaci, ovlaštenja i odgovornosti
- Podjednak broj zaposlenika (po 50%) smatra da se nadređeni često nepotrebno miješaju u njihov posao
- 60% zaposlenika misli da su dovoljno upoznati s obećanjima koja se daju gostima, istovremeno njih 80% smatra da se ta ista obećavanja ispunjavaju
- Zaposlenici su podijeljeni po pitanju adekvatne tehnološke opremljenosti hotela - 50% smatra da su hoteli u potpunosti opremljeni, a 50% da nisu
- 60% radnika smatra da Društvo osigurava potrebno stručno usavršavanje za kvalitetno obavljanje radnih zadataka
- Svi zaposlenici koji su bili uključeni u ovo ispitivanje (100%) drže da hoteli ne nagrađuje pravilno trud zaposlenika. U isto vrijeme njih 60% smatra da hotel ne sankcionira na odgovarajući način postupke radnika koji narušavaju poslovanje i/ili kvalitetu usluge

- 80% radnika smatra da samostalno donosi odluke u okviru svog posla, međutim samo 50% njih izjašnjava se da je motivirano za obavljanje radnih zadataka
- Samo 30% radnika izjasnilo se da je upoznato s vizijom i ciljevima hotela i Društva
- 100% radnika u ispitivanju smatra da ima dovoljno znanja, iskustva i vještina za kvalitetno obavljanje svog posla, ali samo 20% misli da je dovoljno plaćeno za svoj posao

### **Drugi dio – Rukovodeće sposobnosti**

Prosječne ocjene rukovodećih sposobnosti su: Uprava Društva – 2,85 (57)<sup>13</sup>, direktor hotela – 2,80 (56) i voditelj OJ – 3,7 (74). Prosječna ocjena sveukupne učinkovitosti odjela (OJ) je 3,50 (70), kao i učinkovitost hotela 3,50 (70).

### **Treći dio – Ocjena ponude hotela**

Prosječna ponuda hotela ocjenjena je sa 3,33 (20), najslabiju ocjenu dobio je segment kvalitete smještaja, dok je kvaliteta hrane i usluga na recepciji ocijenjena kao odlična. Iz ovih podataka možemo zaključiti kako zaposlenici smatraju da su ulaganja u podizanje kvalitete smještaja i obogaćenje ponude neophodna.

### **Četvrti dio - Motivacija**

Ovaj dio upitnika je korektno ispunilo samo 12 od 20 zaposlenika, ali čak i to predstavlja relevantnu popunjenost čiji se uzorak može iskoristiti za ovaj rad. Iz obrade podataka proizlazi da su najveći motivatori druženje i odnosi među kolegama. Na drugom mjestu nalazi se ugodna i sigurna radna okolina, dok je na trećem mjestu plaća i financijske beneficije. Zaposlenici izražavaju da su manje ili nikako motivirani pozicijom i mogućnošću napredovanja u poslu.

---

<sup>13</sup> () = Total / suma dobivenih ocjena od ispunjenih anketnih upitnika



## **Peti dio - Komentari**

Zaposlenici su dali sljedeće komentare:

- Treba mijenjati ljude na rukovodećim mjestima jer se sve udomaćilo
- Promijeniti dotrajale krevete i opremu u sobama, restoranima i barovima
- Ukinuti prodaju soba po niskim cijenama
- Nemam prijedloga jer neće biti prihvaćeni
- Potrebne veće financijske investicije

## Zaključak

Jedan od glavnih ciljeva Društva, a time i svakog pojedinog zaposlenika, jest zadovoljavanje sadašnjih i budućih potreba gosta koji je glavni fokus i razlog poslovanja. Međutim, jedan od glavnih preduvjeta ispunjenja tog cilja je zadovoljstvo i kompetentnost zaposlenika.

Prethodne sekcije ovog izvještaja već su identificirale razinu zadovoljstva radnika i prostore za neophodno poboljšanje, no generalno stanje (ne)zadovoljstva možemo sažeti u sljedećem:

- ✚ Zaposlenici su uglavnom zadovoljni sa moralom i politikama u Društvu koje se odnose na njihove radne zadatke, a koje oni obavljaju kompetentno, no smatraju da nisu dovoljno plaćeni za svoj rad te da je komunikacija unutar hotela i Društva vrlo loša i da se njihovi prijedlozi ne uvažavaju
- ✚ Rukovodeće sposobnosti direktno nadređenih ocjenjene su vrlo dobrima, kao i sveukupna učinkovitost rada odjela i hotela, dok su rukovodeće sposobnosti Uprave i direktora hotela ocjenjene dobrima
- ✚ Najmanju ocjenu kvalitete ponude hotela dobila je kvaliteta smještaja, s čime se slažu i naši gosti, pa time predstavlja značajnu konstataciju u budućim razvojnim razmišljanjima obnove postojećih hotela
- ✚ Najvažniji motivacijski faktor je druženje i odnosi među kolegama, a na visokom mjestu također se rangira plaća i financijske beneficije

Generalni zaključak nameće mnoge negativnosti i nezadovoljstva zaposlenika koja se vrlo lako mogu odražavati na odnos s gostima, a time i na cjelokupno poslovanje. Zaposlenici su dugi niz godina unutar grupacije, te „neadekvatnim“ vođenjem, nedostatkom ulaganja u edukaciju i obrazovanje, ne sankcioniranjem određenih propusta u radnim procedurama i standardima rada proizlazi da dio radnika nije motiviran za daljnji rad i razvoj, a dio njih se „udomaćio“ i gleda na ovaj posao kao nešto *must be* ili *must have* do mirovine. Za očekivati je da Društvo uzme u obzir rezultate istraživanja i izmijeni neke segmente u politici poslovanja u cilju postizanja većeg zadovoljstva zaposlenika, a time i većeg zadovoljstva gosta te boljih rezultata, uspješnosti i profitabilnosti rada.

## 10. ZAKLJUČAK

Sve više organizacija (hotela) dolazi do zaključka koliko veliku ulogu igra dobar i kvalitetan radnik, odnosno zaposlenici koji brinu o organizaciji i koji očekuju da organizacija brine o njima. U ovom radu u više segmenata je opisano kolika je važnost i naglasak unutar poslovanja na kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima. Ovdje se opisuje pojam, značenje i uloga ljudskog faktora koji čini sastavni dio svake organizacije. Ljudski kapital postaje kostur organizacije i osnovni temelj za uspjeh organizacije u svojem poslovanju. Bez dobrog radnika se danas ne može.

Može se slobodno reći da se danas za opstanak na tržištu i nadmetanje s konkurencijom kao dominantno i prevladavajuće oružje ovog modernog društva smatra i koristi upravo znanje i vještina ljudskih resursa. Obrazovanje, sposobnosti i vještine zaposlenika postaju glava i fokus svake organizacije koja teži prema boljem, uspješnijem i kvalitetnijem poslovanju. Organizacija koja stvara okruženje u kojem će izvući maksimalan potencijal zaposlenika, koja ne gleda samo sebično na svoj uspjeh, već će uspjeh podijeliti sa svojim zaposlenicima prva će stvoriti konkurentsku prednost na tržištu rada i neće imati problema s deficitom radne snage bez obzira na bilo kakve promjene na tržištu. Konkurentska prednost koja se gradi na znanju organizacije i pojedinaca koji čine istu, ima dužu i perspektivniju budućnost od prednosti koja se gradi na materijalnim resursima ili starim i novim tehnologijama. Znanje je specifičan resurs koji je bez ograničenja, te iz toga proizlazi da znanje pruža beskrajne mogućnosti koje mogu pomoći organizaciji u njenom razvoju i postizanju kvalitete u svojem poslovanju. Znanje kao kapital pripada u neopipljivu imovinu organizacije i čini organizaciju prepoznatljivom na tržištu.

Moderne organizacije koje planiraju dugoročno su prepoznale ljudske resurse kao osnovu za postizanje uspješnosti i profitabilnosti u svojem poslovanju. Upravljanje ljudskim resursima u okvirima razvoja poduzetništva se smatra investicijom koja povezuje poslovne planove i vještine svojih zaposlenika. Sinergija djelovanja ljudskih resursa, zaposlenika i managementa daje efikasnije rezultate koje niti jedan od ovih segmenata ne bi uspio postići u pojedinačnom djelovanju. Učinkovito i profitabilno poslovanje traži najbolje rezultate u šta kraćem roku. Sposobnost brzog učenja i primjene naučenih znanja, želja za usavršavanjem i poboljšanjem je potencijal određenih zaposlenika kojeg odjel ljudskih resursa mora prepoznati na vrijeme kako bi osigurao organizaciji kadar ljudi na kojem će organizacija temeljiti svoje poslovanje.

Niti jedan posao nije lagan i svaki nosi određenu dozu odgovornosti. Posao ljudskih resursa nosi odgovornost pribavljanja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika koji će pridonijeti kvalitetnom poslovanju organizacije. Ovaj posao iziskuje trud i zalaganja, te vještine koje će ponuditi nova rješenja koja će pomoći da rad unutar organizacije bude učinkovitiji i efikasniji.

Gledajući s aspekta managera ljudskih resursa donošenje odluka unutar poslovanja je stresan i težak posao. Donošenje odluka koje na kraju rezultiraju s određenim posljedicama (pozitivne ili negativne) otežati će posao svakog zaposlenika, a najviše managera koji nosi odgovornost cijelog odjela. Njegove zadaće su organizirati i koordinirati zadatke, pratiti njihovo provođenje i motivirati zaposlenike, bilo to unutar svojeg odjela ili unutar organizacije u kojoj radi. Upravo se za motivaciju može reći da se smatra najvećim izazovom u upravljanju ljudima. Manager ljudskih resursa daje prijedloge i donosi odluke za koje smatra da su u tom trenutku najbolje za organizaciju. Na kraju se možda pokaže sasvim suprotno, ali je on taj na kojem je bio teret donošenja odluke. Ponekad je bolje donijeti krivu odluku nego ne donijeti nikakvu odluku. Iz svake odluke bila ona prava ili kriva benefit koji dobivamo je taj da naučimo. Tako i iz krive odluke ćemo nešto naučiti šta će nam koristiti u daljnjem poslovanju. Kako bi uspio u svojem poslu, te bio dobar i kvalitetan manager prije svega mora razlučiti određene segmente i situacije unutar poslovanja organizacije i upravljanja zaposlenicima. Treba odvojiti privatno od poslovnog, treba shvaćati druge kako bi drugi shvatili njega, treba imati komunikacijske vještine kako bi lakše funkcionirao sa svojim zaposlenicima ali najviše od svega mora imati poštovanje prema svojim zaposlenicima i mora biti spreman na timski rad. U hotelima pa tako i u drugim organizacijama, pojedinci ne čine organizaciju, organizaciju čine ljudi koje imaju kvalitetne voditelje, gdje postoji timski rad i zajedništvo, a prije svega zdrava komunikacija i međusobno poštovanje. Timski rad unutar bilo koje organizacije postiže puno veće i efektivne rezultate u radu i poslovanju. Odjel ljudskih resursa će timskim radom, ciljanim razvojem i povjerenjem koje stavlja pred svoje zaposlenike lakše provoditi postavljene zadatke i ostvarivati željene ciljeve. U ovom radu navedena su određena saznanja i iz vlastitih iskustava koja se mogu primijeniti unutar poslovanja, stvaranja novih ideja i potencijalne kreativnosti koja je u više navrata prijeko potrebna u poslu.

Za kraj može se reći da je cilj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima stvaranje i provođenje efikasnog i brzog sustava (planiranje, zapošljavanje, selekcija kadrova, kontrola, vrednovanje ljudskog rada, nagrađivanje, motiviranje, edukacija i obrazovanje) koji će

organizaciji osigurati prije svega socijalno uravnotežen rad kako bi mogla izvršavati ciljeve, te biti profitabilna i konkurentna na tržištu. Učinkovito upravljanje ljudskim resursom / resursima rezultirati će zadovoljstvom svih zainteresiranih strana, vlasnika, zaposlenika i na kraju gosta zbog kojeg smo svi tu.

Ljudski resursi su inteligencija i motor organizacije.

*“Rad je utočište za ljude koji nemaju ništa pametnije za raditi.”<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Oscar Wilde

## 11. LITERATURA

### 11.1. Knjige

1. Šiber Bahtijarević F., (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
2. Cerović Z., (2003), Hotelski menadžment, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
3. Tudor G., (2009), Menadžerska učinkovitost 360°, Zagreb, M.E.P.
4. Šiber Bahtijarević F., (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga
5. Dessler G., (2015), Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Mate

### 11.2. Internet izvori

1. Mayo Elton, istraživanje psihosocijalne i radne ekologije, od 1927. do 1932. godine <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=39613>
2. Gallo Amy, 2014., <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
3. Značenje pojma evaluacije, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Evaluacija>
4. Središnji državni portal - Prekid radnog odnosa, <https://gov.hr/moja-uprava/rad/prekid-radnog-odnosa/298>
5. <https://citati.hr>
6. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Motivacija>

## **12. POPIS TABLICA I SLIKA**

Tablica I. Razlike između uspješnih i neuspješnih tvrtki .....	4
Tablica II. PEST analiza prilikom planiranja ljudskih resursa u Hrvatskoj .....	17
Tablica III. SWOT analiza prilikom planiranja ljudskih resursa u hotelima Maestral .....	18
Slika 1. Funkcija i procesi unutar odjela ljudskih resursa .....	21
Slika 2. Kronologija selekcije kadrova .....	23
Slika 3. Faktor motivacije u procesima upravljanja ljudskim resursom .....	26

### **12.1. PRILOZI**

#### **Anketni upitnik**

*U cilju istraživanja potrebnog za izradu završnog rada stručnog studija **Hotelskog i turističkog managementa**, predmet završnog rada **Upravljanje ljudskim resursima**, tema **Upravljanje ljudskim resursima i motivacija djelatnika u hotelima Maestral**, molim Vas da izdvojite par minuta vremena i ispunite ovaj anketni upitnik. Anketa je anonimna, a rezultati se koriste isključivo za gore navedene ciljeve.*

*1 - potpuno se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - slažem se, 4 - potpuno se slažem*

	1	2	3	4
Voditelji odjela, direktori hotela i uprava Društva uvažavaju prijedloge i inicijative radnika za poboljšanje kvalitete usluge u hotelima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija i međuljudski odnosi između nadređenih i radnika su primjereni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moral u Društvu i unutar hotela je pozitivan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standardi i uvjeti rada su primjereni kategoriji hotela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U našim hotelima je promet (broj noćenja) važniji od kvalitete usluga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naši hoteli imaju uhodane i pouzdane standarde rada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radnici u hotelima postupaju u skladu s navedenim standardima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svi radnici u hotelima / Društvu točno znaju koji su im radni zadaci, ovlaštenja i odgovornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadređeni se često miješaju u posao radnika i kada to nije potrebno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radnici su u potpunosti upoznati sa obećanjima koja se daju gostima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostima ispunjavamo obećanja data kroz uzance, ponude, ugovore i reklame	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoteli su u potpunosti tehnološki opremljeni za pružanje usluga odgovarajuće kvalitete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoteli osiguravaju potrebno stručno usavršavanje za kvalitetno obavljanje radnih zadataka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoteli korektno nagrađuje radnike koji se trude da poboljšaju kvalitete usluge u hotelima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadređeni korektno i pravedno sankcioniraju postupke radnika koji narušavaju poslovanje i/ili moral u hotelima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U okviru svoga posla samostalno donosim odluke koje se odnose na postizanje zadovoljstva gosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiviran sam za dobro obavljanje svoga posla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upoznat sam sa vizijom i ciljevima hotela i Društva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imam dovoljno znanja, iskustva i vještine za kvaliteteno obavljanje svog posla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaće i beneficije koje primam odgovaraju zahtjevima i odgovornostima vezanima uz moj posao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	<b>1</b> vrlo loše	<b>2</b> loše	<b>3</b> dobre	<b>4</b> vrlo dobre	<b>5</b> odlične
Rukovodne sposobnosti Uprave Društva bi ocjenio/la kao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rukovodne sposobnosti Direktora hotela bi ocjenio/la kao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rukovodne sposobnosti voditelja OJ bi ocjenio/la kao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveukupnu učinkovitost odjela ocjenio/la bi kao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveukupan rad/funkcioniranje hotela ocjenio/la bi kao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vaša ocjena elemenata ponude hotela:

	loše	dobro	odlično
Kvaliteta smještaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urednost sobe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hrana u restoranu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usluga u restoranu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usluga na aperitiv baru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usluga na recepciji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Za rad me motiviraju (*rangirajte navedeno po važnosti od 1 - 8: 1 - najvažnije, 8 – najmanje važno*)

Sadržaj posla	<input type="checkbox"/>
Stupanj odgovornosti	<input type="checkbox"/>
Ugodna i sigurna radna okolina	<input type="checkbox"/>
Druženje i odnosi među kolegama	<input type="checkbox"/>
Mogućnost usavršavanja vlastitog znanja	<input type="checkbox"/>
Mogućnost napredovanja u poslu	<input type="checkbox"/>
Plaća/financijske beneficije	<input type="checkbox"/>
Pozicija unutar Društva	<input type="checkbox"/>

Vaši prijedlozi za poboljšanje kvalitete usluge i organizacije rada u hotelu:

---



---