

# Upravljanje i usavršavanje zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč

---

Vukić, Irena

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:248860>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

**IRENA VUKIĆ**

**Upravljanje i usavršavanje zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč**

**Management and training of employees in Plava Laguna Plc,  
Poreč**

Završni rad

Zabok, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni prijediplomski studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Upravljanje i usavršavanje zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč**

**Management and training of employees in Plava Laguna Plc,  
Poreč**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment ljudskog kapitala**

Mentor: **Prof. dr. sc. Kristina ČRNJAR**

Student:

**Irena VUKIĆ**

Matični broj:

**22799/14**

Zabok, srpanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

**Irena Vukić**

**22799/14**

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

---

**Upravljanje i usavršavanje zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč**

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 23.6.2024.

---

Potpis studenta

## Sažetak

Hotelski kadrovi predstavljaju prvi kontakt s gostima i stoga igraju ključnu ulogu u oblikovanju prvog dojma i ukupnog iskustva gostiju. Proces upravljanja kadrovima započinje selekcijom kandidata, gdje se koriste sofisticirane metode poput strukturiranih intervjua, procjena kompetencija i psihometrijskih testova. Nakon što su kadrovi odabrani, slijedi njihovo obrazovanje i obuka specifična za hotelijerski sektor. Cilj ovog rada je detaljno razjasniti kompleksnost upravljanja i usavršavanja zaposlenika u hotelskoj industriji. Upravljanje ljudskim resursima u ovom sektoru zahtijeva pažljivo planiranje i provedbu niza strateških aktivnosti koje se međusobno nadopunjuju i osiguravaju kontinuirani razvoj i profesionalni rast zaposlenika. Obrazovanje i obuka zaposlenika u hotelijerstvu obuhvaća širok spektar aktivnosti usmjerenih na stjecanje i usavršavanje stručnih znanja i vještina. To uključuje interne treninge, radionice, suradnju s vanjskim stručnjacima te mentorski programi. Kroz ove programe zaposlenici se educiraju o najnovijim trendovima i najboljim praksama u industriji, što im omogućuje da pruže visokokvalitetnu uslugu. Upravljanje i usavršavanje zaposlenika u hotelskoj industriji izuzetno je kompleksan i dinamičan proces koji zahtijeva integrirani pristup i stalno prilagođavanje. Hotelski ljudski resursi predstavljaju temelj radnih odnosa i stoga je njihov razvoj ključan za postizanje poslovne izvrsnosti. Kroz odabir, obrazovanje, planiranje razvoja i kontinuirano usavršavanje, moguće je osigurati visoku razinu kvalitete usluga, što doprinosi dugoročnom uspjehu i konkurentnosti na tržištu.

**Ključne riječi:** kadrovi; ljudski resursi; upravljanje; edukacija; hotelijerstvo

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim potencijalima .....	3
1.1. Pojmovne odrednice ljudskih resursa u funkciji upravljanja.....	3
1.2. Procesi menadžmenta ljudskog potencijala .....	7
1.3. Važnost i izazovi upravljanja ljudskim potencijalima.....	10
2. Specifičnost upravljanja i usavršavanja zaposlenika u hotelskom poduzeću .....	12
2.1. Važnost ljudskog potencijala i njegovo upravljanje u hotelskoj industriji.....	17
2.2. Vrste i planiranje usavršavanja zaposlenika u poduzeću .....	19
2.3. Utjecaj uspješnog provođenja usavršavanja zaposlenika na motivaciju i razvoj zaposlenika.....	21
3. Specifičnost upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč .....	26
3.1. Organizacijska i kadrovska struktura zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč.....	29
3.2. Uočeni problemi i neefikasnost upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. .	34
3.3. Organizacija procesa upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj Laguni d.d.....	36
3.4. Prijedlozi poboljšanja upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč	37
Zaključak .....	40
Bibliografija.....	42
Popis ilustracija .....	44

# Uvod

Menadžment ljudskih potencijala u hotelijerstvu uključuje proces privlačenja, odabira i zadržavanja kvalificiranih kadrova koji mogu doprinijeti poslovnom uspjehu. Osoblje, koje čine ljudski potencijali, ključna su komponenta svakodnevnog poslovanja hotela. Zaposlenici često dolaze iz školske i studentske populacije, dok se menadžerski i viši hijerarhijski slojevi obično regrutiraju iz konkurentnih poduzeća. Ovaj pristup omogućava organizacijama da unesu svježije ideje i iskustva te da zadrže konkurentnost na tržištu. Ulaganje u obrazovanje i razvoj kadrova smatra se najvažnijim oblikom ulaganja u postizanje konkurentne prednosti i pružanje vrhunske kvalitete usluga. Istraživanja pokazuju da je obuka zaposlenika najisplativiji dio ulaganja, jer zaposlenici koji prolaze kroz adekvatnu obuku često ostaju duže u organizaciji i postaju lojalniji. Programi obuke uključuju kako interne treninge, tako i suradnju s vanjskim obrazovnim institucijama, s ciljem osposobljavanja zaposlenika da najbolje izvršavaju svoje zadatke. Motivacija zaposlenika ključan je čimbenik kojim se upravlja radnim učinkom i angažmanom. Motivacijske strategije, koje mogu uključivati financijske bonuse, priznanja za izvrsnost, prilike za napredovanje i pozitivnu radnu atmosferu, pomažu u povećanju želje zaposlenika za radom i njihovom pridonosenju ciljevima organizacije.

Cilj ovog rada je detaljno istražiti kako se upravlja ljudskim potencijalima i koliko se ulaže u njihovo usavršavanje u hotelskoj industriji. Upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno kadroviranje, ključni je element osiguravanja kvalitete radne snage kroz selekciju, obrazovanje i razvoj, s ciljem postizanja optimalnih rezultata i konkurentne prednosti.

Struktura rada podijeljena je na četiri poglavlja. U uvodu se raspravlja o temi rada, uključujući cilj i svrhu istraživanja, strukturu rada te korištene znanstvene metode. Drugo poglavlje obrađuje opći dio koji obuhvaća procese upravljanja, važnosti i izazove upravljanja ljudskim potencijalima. Treće poglavlje predstavlja empirijsko istraživanje provedeno na primjeru Plave lagune d.d. Poreč. Zaključno poglavlje iznosi glavne smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima u Plavoj Laguni d.d. Poreč.

Znanstvena hipoteza rada glasi:

**H.1:** Efikasno upravljanje i usavršavanje zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč, osigurava kontinuirani razvoj zaposlenika.

Rad je nastao korištenjem više znanstvanih metoda istraživanja: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda generalizacije i apstrakcije. U empirijskom istraživačkom dijelu korištena je metoda intervjua kao metoda za prikupljanje potrebnih podataka. U ovom

radu je korištena i metoda deskripcije u vidu pojmova koji se istražuju kao i metoda dedukcije koja je korištena zbog sagledavanja cjelokupne slike te donošenja zaključka.



# **1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim potencijalima**

Ljudski potencijali, odnosno ljudski faktor, postaju sve važniji u gospodarskom razvoju, što je dovelo do povećanog interesa istraživača i znanstvenika u ovoj oblasti. Cilj je pružiti menadžerima ljudskih potencijala alate i strategije za postizanje boljih rezultata. Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja ključnu poslovnu funkciju koja ljude prepoznaje kao konkurentsku prednost i najvažniji resurs za poduzeće. Upravljanje ljudskim potencijalima ima značajan utjecaj na uspješnost poslovanja svake organizacije.

Ljudi su oduvijek usmjereni na organizacije koje služe kao sredstva za ostvarivanje njihovih potreba, dok istovremeno predstavljaju specifične i integralne elemente tih organizacija. Unutar organizacija, ljudi se pojavljuju u različitim ulogama tijekom evolucije organizacijskih struktura. Nazivi koji se koriste za radnike u organizacijama i povezane procese nisu samo figurativni, već predstavljaju teorijski i praktično različite koncepte u pogledu mjesta, uloge i značaja ljudskog rada unutar organizacije. Proces evolucije, kroz akumulaciju kritične mase potrebne za promjene paradigmi, doveo je do transformacija uloga ljudi unutar organizacija.

## **1.1. Pojmovne odrednice ljudskih resursa u funkciji upravljanja**

U suvremenim uspješnim organizacijama, ljudi su ključni čimbenici uspjeha i opstanka. Kao neiscrpní izvor i snaga znanja koja kontinuirano raste pod utjecajem i razvojem informatičke tehnologije, ljudi mogu biti pokretači organizacijskih promjena. Samo ljudski kapital posjeduje sposobnost samoprocjene, racionalizacije i inovacije procesa, preuzimanja rizika i donošenja kvalitetnih odluka (Gutić, 2019.). Budućnost menadžmenta neće se oslanjati na tradicionalne modele vođenja organizacija, već na upravljanje i oslobađanje ljudskog potencijala i kreativnosti.

S razvojem stavova da ljudi trebaju biti prioritet u odnosu na fizičke resurse i da ti resursi trebaju biti podređeni ljudima, otvoren je novi kvalitativni dijaloški okvir. Unutar tog okvira, suvremeni pristup ljudskim potencijalima i ljudskom kapitalu prepoznaje ih kao primarni kapital svake uspješne organizacije (Gutić, 2019.). Ovaj pristup naglašava važnost investiranja u ljudski kapital kao temelj za postizanje dugoročnog uspjeha i održivosti organizacija.

Znanstvena istraživanja (Jambrek i Penić, 2008., Bahtijarević – Šiber, 1998., Cerović, 2010.) u ovom području obuhvaćaju raznolike pojmove poput konflikata, međuljudskih odnosa, stresa na radnom mjestu, inteligencije, kreativnosti i drugih aspekata. Ova istraživanja imaju za cilj poboljšanje gospodarske politike kroz dubinsku analizu i razumijevanje tih faktora. Znanje i

inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja poduzeća, što povećava potražnju za visokoobrazovanim kadrom s raznolikim profilima i širokim spektrom vještina i sposobnosti (Jambrek i Penić, 2008). Upravljanje ljudskim potencijalima definirano je kao znanstvena disciplina, funkcija upravljanja i praksa koja se odnosi na ljude unutar organizacije. McCourt i Eldridge (2003) definiraju upravljanje ljudskim potencijalima kao način na koji organizacije upravljaju svojim zaposlenicima te utječu na njihov razvoj i usavršavanje.

Upravljanje znanjem podrazumijeva stvaranje sustava koji omogućuje organizaciji da iskorištava kreativnost i iskustvo svojih zaposlenika s ciljem poboljšanja performansi poduzeća, uključujući povećanje produktivnosti rada. U posljednjih nekoliko godina, upravljanje znanjem postalo je česta tema rasprava među znanstvenicima, menadžerima i stručnjacima iz ovog područja. Međutim, ne postoji univerzalna definicija pojma upravljanja znanjem. U hotelskoj industriji, sustavno upravljanje znanjem često je zanemareno. Zadovoljstvo i vjernost gostiju u velikoj mjeri ovise o znanju i sposobnostima zaposlenika (Črnjar, 2005).

Osnovni zadatak suvremenih poduzeća je privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike. Kadrovsko upravljanje, ili upravljanje ljudskim potencijalima (engl. Human Resource Management, HRM), obuhvaća procese zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, te brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, kao i pitanjima pravednosti. Dugi niz godina prevladavalo je mišljenje da je kapital najvažniji čimbenik u poslovanju. No, danas se smatra da su ključni za poslovni rezultat isključivo radna snaga i sposobnost tvrtke da privuče i zadrži svoje ljudske potencijale.

Pojam ljudskih potencijala odnosi se na osoblje putem kojeg menadžment ostvaruje svoje zadatke, ali koje je ujedno i nositelj tih zadataka. Ljudi kao ljudski potencijal razlikuju se od svih drugih resursa jer su nezamjenjivi i svojim djelovanjem unose jedinstvene kvalitete u organizaciju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008:595). Upravljanje znanjem, stoga, nije samo tehnički proces, već strateški pristup koji zahtijeva integraciju ljudskog kapitala s tehnologijom i poslovnim procesima kako bi se ostvarili optimalni rezultati. U hotelskoj industriji, implementacija učinkovitog sustava upravljanja znanjem može značajno doprinijeti poboljšanju kvalitete usluge, povećanju zadovoljstva gostiju i postizanju konkurentne prednosti na tržištu.

Iako se faktori koji definiraju pojam upravljanja ljudskim potencijalima protežu iz prve polovice 20. stoljeća, taj se pojam sve više ističe u znanstvenim i stručnim publikacijama, posebno u proteklih 10 do 15 godina (Bahtijarević-Šiber, 1999:49). Danas ovaj pojam ima četiri ključna značenja: prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija unutar organizacije; i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta

(upravljanja) (Bahtijarević-Šiber, 1999:3). Isticanje važnosti ljudskog faktora za organizacijsku uspješnost te znanstveno istraživanje "ljudske strane" organizacije i upravljanja nije nova pojava (Bahtijarević-Šiber, 1998:121). Relativno nov je praktični interes poduzeća i menadžmenta za ljudske potencijale i njihov razvoj, što je postalo vitalno ne samo za razvoj i uspješnost poslovanja nego i za opstanak samih poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1998:43).

Značaj ljudskih potencijala potvrđena je i kroz istraživanja provedena u prvoj polovici 20. stoljeća, koja su ukazala na važnost gledišta, grupne dinamike, motivacije, neformalnih odnosa i stilova vodstva. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u svojoj analizi faktora proizvodnosti naglašavao stručnost i vještine radnika, te je svestrani razvoj čovjeka, zajedno sa znanjem i znanošću, smatrao najvažnijim proizvodnim snagama društva. Međutim, tek u novije vrijeme ljudskom faktoru pridana je dovoljno velika važnost, a nizom istraživanja dokazana je povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Ova povezanost predstavlja ključni pokazatelj važnosti "ljudskog kapitala" i ulaganja u njega za postizanje ciljeva gospodarskog razvoja (Bahtijarević-Šiber, 1998:44).

Upravljanje ljudskim potencijalima u hotelskom poduzeću ima ključnu ulogu u postizanju uspješnosti poslovanja. Ključni pojmovi upravljanja ljudskim potencijalima se stoga mogu klasificirati kao sljedeći (Bahtijarević – Šiber, 1999: 47):

- Ljudski faktor: Prepoznavanje ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa u poduzeću. Kvalitete usluge u hotelima ovisi o kvaliteti zaposlenika.
- Motivacija zaposlenika: Motivacija igra ključnu ulogu u postizanju visoke radne uspješnosti. Važno je razumjeti što motivira zaposlenike i kako ih održavati zadovoljnima.
- Konflikti u poduzeću: Konflikti su neizbježni, ali mogu biti i korisni ako se pravilno upravlja njima. Važno je prepoznati ih na vrijeme i primijeniti odgovarajuće strategije za njihovo rješavanje.
- Suvremeni trendovi u upravljanju: U današnjem poslovnom okruženju, upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva prilagodbu novim uvjetima. Globalna ekonomija, brze promjene i neizvjesnost zahtijevaju inovativne pristupe.

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja jedan od ključnih elemenata upravljačke funkcije, kojim se bave menadžeri na najvišim razinama organizacije. Ova funkcija uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima strateški karakter i usmjerena je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi postizanja što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarivanju ciljeva organizacije. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

proizlaze iz organizacijskih ciljeva i moraju biti usklađeni s njima. U privatnom sektoru, ciljevi organizacije uključuju maksimalno ostvarivanje profita, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito povećanje organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je postizanje konkurentnosti (Pržulj, 2002:12).

U kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom sektoru moraju voditi brigu o sljedećem:

- Zadovoljavanje potreba zaposlenika: Osiguranje da zaposlenici imaju sve potrebne resurse i podršku kako bi učinkovito obavljali svoje zadatke.
- Poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja: Unapređenje životnog standarda zaposlenika kroz odgovarajuće plaće i beneficije.
- Osiguranje prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života: Stvaranje sigurnog i poticajnog radnog okruženja koje omogućuje profesionalni rast i zadovoljstvo zaposlenika.
- Osiguranje povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa: Promicanje pozitivne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika, potičući njihov osobni angažman i razvoj.
- Briga za zdravlje zaposlenika: Implementacija programa i politika koje promiču zdravlje i dobrobit zaposlenika, čime se smanjuje broj bolovanja i povećava produktivnost (Pržulj, 2002:13).

Ovaj pristup upravljanju ljudskim potencijalima omogućava organizacijama da optimiziraju svoj radni učinak kroz učinkovito upravljanje svojim ljudskim resursima. To podrazumijeva integraciju potreba zaposlenika s poslovnim ciljevima, čime se postiže sinergija koja doprinosi ukupnom uspjehu organizacije. Također, osiguravanje dobrih uvjeta rada i promicanje pozitivnih međuljudskih odnosa pomaže u zadržavanju talentiranih zaposlenika i povećanju njihove motivacije, što je ključno za dugoročni uspjeh organizacije.

Prema Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (str. 146), postoje tri ključna elementa za učinkovito korištenje tržišta radne snage kao konkurentske prednosti. Prvi ključ je da tvrtke moraju imati jasnu i detaljnu sliku o svojoj trenutnoj konfiguraciji ljudskih potencijala. To uključuje temeljito poznavanje snaga i slabosti svojih sadašnjih zaposlenika. Drugi ključ je da organizacije moraju biti svjesne svog budućeg smjera i razumjeti kako njihova sadašnja konfiguracija ljudskih potencijala odgovara onoj koja će im biti potrebna u budućnosti. Treći ključ je prepoznavanje i rješavanje nesklada između trenutne konfiguracije i budućih potreba kroz programe i inicijative koje će omogućiti prilagodbu i razvoj potrebnih vještina i kompetencija.

## 1.2. Procesi menadžmenta ljudskog potencijala

Menadžment ljudskih potencijala definira se kao kompleksna serija aktivnosti i zadataka koje menadžeri i organizacije provode kako bi osigurali pravilnu brojnost i strukturu zaposlenika, njihovu kompetenciju, motivaciju, te oblik ponašanja potreban za ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća znanstvenu disciplinu, menadžersku funkciju, poslovnu funkciju te specifičnu filozofiju i pristup upravljanju.

Znanstvena disciplina predstavlja područje istraživanja i organiziranja znanja s ciljem razumijevanja, predviđanja, usmjeravanja i razvoja ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama. Njezin je cilj otkriti zakonitosti i stvoriti temeljne pretpostavke za uspješno upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Menadžerska funkcija ima za cilj osigurati kvalitetne zaposlenike, njihovu motivaciju, obrazovanje i razvoj kako bi postigli visoke rezultate i doprinijeli ostvarenju organizacijskih ciljeva (Sikavica et al., 2008.).

Poslovna funkcija uključuje izbor, obrazovanje i druge aktivnosti razvoja zaposlenika, izvedene iz cjelokupne misije organizacije, te ih objedinjuje kako bi se osiguralo uspješno upravljanje ljudskim potencijalima (Sikavica et al., 2008.). Specifična filozofija i pristup menadžmentu gleda na ljude kao najvažniji resurs i potencijal organizacije te ih smatra ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.

Koncepcija upravljanja ljudskim potencijalima počela se širiti tijekom ranih 1980-ih, potpuno zamjenjujući prethodni pristup koji je bio poznat kao personalni menadžment ili personalna administracija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008:597).

Proces razvoja ljudskih potencijala definiran je kao kompleks skladno povezanih resursa i aktivnosti koji transformiraju ulazne podatke u izlazne rezultate (repositorij.hzn.hr, 1996). Često se izlaz iz jednog procesa smatra ulazom u sljedeći. Svaka aktivnost koja prima ulazne podatke i transformira ih u izlazne rezultate može se smatrati procesom. Stvaranje znanja u poslovnom okruženju može se opisati kao slijed međusobno povezanih postupaka usmjerenih na postizanje ciljeva funkcije ljudskih potencijala. U manjim poduzećima, funkciju ljudskih potencijala obično vodi vlasnik, dok u srednjim poduzećima to čini stručnjak, a u većim organizacijama tim stručnjaka surađuje s menadžerima na svim razinama. Svi menadžeri u poslovnom okruženju trebaju biti upoznati s osnovnim postupcima i procesima upravljanja poduzetničkim razvojem ljudskih potencijala, što je prikazano u shemi 1.

Shema 1.: Proces razvoja ljudskih potencijala



Izvor: Vujić, V., Kako stvoriti savršeni tim, QM časopis, broj 5/99

U nastavku se kratko obrazlažu svaki od naznačenih procesa u shemi 1. Ova tema prelazi okvire interesa poslovnih i srodnih mikrosustava te ima značaj i za sustave koji se bave komplementarnim aspektima ljudskih potencijala. Svaki menadžer i poslovni sustav koji želi biti pouzdan partner treba imati definiranu i usklađenu menadžersku viziju, misiju, strategiju i politiku. Projektiranje potreba za ljudskim potencijalima nije ograničeno samo na potrebe pojedinih poslovnih sustava, već se odnosi i na potrebe regija i društva u cjelini.

Analiza radnih mjesta je temeljna podloga za obavljanje svih zadaća i funkcija menadžmenta u poslovnom sustavu. Provodi se radi projektiranja organizacijske strukture, izbora resursa, utvrđivanja zahtjeva radnih mjesta, procjene složenosti i vrijednosti poslova te vođenja učinkovite politike ljudskog kapitala. Benchmarking je proces uvođenja promjena u poduzeće s ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovne izvrsnosti i identifikacije lidera na tržištu. Pribavljanje ljudskih potencijala je važna aktivnost kadrovskog menadžmenta koja obuhvaća pridobivanje kvalitetnih kadrova u poduzeću. Radni odnos utvrđuje se Ugovorom o radu, dvostranim pravnim poslom kojim se definiraju prava, obveze i odgovornosti između poslodavca i zaposlenika. Uvođenje radno sposobnih ljudi u posao jedna je od važnih aktivnosti kadrovske politike koja osigurava uspješan početak radnog odnosa.

Politika zapošljavanja i integracije novih zaposlenika u poslovni okoliš trebala bi biti proaktivna i temeljena na znanstvenim spoznajama, uzimajući u obzir sve relevantne faktore

koji utječu na zapošljavanje te sukladno svrsi same zaposlenosti. Koncept motivacije osoblja obuhvaća različite aspekte motivacije, s osnovom u ljudskim potrebama, vrijednostima i interesima koji su varijabilni za pojedince, situacije te faze životnog ciklusa i razvoja (Bahtijarević Šiber, 1998.). Aktualizacija znanja odraslih, posebno zaposlenih, doprinosi njihovoj autonomiji i povećanoj poslovnoj izvrsnosti. Znanje predstavlja informaciju koja omogućuje promjenu ili osposobljava pojedinca za alternativno ili efikasnije djelovanje (Vujić, 2008:103). Praćenje i procjena radne uspješnosti djelatnika su ključni aspekti upravljanja ljudskim kapitalom. Ova aktivnost predstavlja kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja individualnih postignuća svakog zaposlenika u okviru poslovnog sustava.

U teoriji ljudskih potencijala, razvoj i napredovanje zaposlenika smatraju se integralnim dijelom karijernog razvoja te su dio strateškog planiranja ljudskog kapitala unutar poslovnog sustava. Moderni poslovni modeli teže poboljšati zadovoljstvo svojih zaposlenika, stoga implementiraju sustave razvoja zaposlenika kako bi održali ravnotežu između interesa pojedinaca i interesa tvrtke.

Važni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima su se promijenili tijekom vremena. Prije, kadrovski/HR menadžeri su se uglavnom bavili transakcijskim procesima poput zapošljavanja, otpuštanja i vođenja odjela za obračun plaća (Dessler, 2015.). Međutim, s današnjim izazovnim poslovnim okruženjem, poslodavci sve više očekuju i zahtijevaju više od svojih HR menadžera.

Primjerice, očekuje se od timova za upravljanje ljudskim potencijalima da se usredotoče na širu sliku, uključujući uspostavu politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima koje podržavaju ostvarenje strateških ciljeva tvrtke (Dessler, 2015.). Poslodavci traže da njihovi HR menadžeri budu sposobni razviti visoko učinkovite radne sustave koji potiču povećani radni učinak zaposlenika. Uz to, od HR menadžera se očekuje da koriste podatke kao temelj za upravljanje ljudskim potencijalima, koristeći dokaze, činjenice, analize, znanstvene metode, kritičke procjene i istraživanja kako bi donosili informirane odluke.

Procesi menadžmenta ljudskih potencijala predstavljaju ključnu komponentu uspješnog poslovanja svakog poduzeća. Kroz definiranje strategija regrutiranja, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenika, organizacije mogu osigurati konkurentsku prednost i dugoročni uspjeh na tržištu. Stoga je kontinuirano praćenje, evaluacija i poboljšanje ovih procesa od vitalnog značaja za postizanje visokih razina produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i ostvarenje poslovnih ciljeva.

### 1.3. Važnost i izazovi upravljanja ljudskim potencijalima

U prošlosti se smatralo da su financijski i materijalni resursi ključni čimbenici u poslovnom okruženju. Međutim, suvremeno shvaćanje prepoznaje da je sposobnost poduzeća da privuče i zadrži kvalitetnu radnu snagu ključna za razvoj i uspjeh poslovanja. Kvalitetna radna snaga, odnosno ljudski potencijal koji obuhvaća znanja, sposobnosti, vještine i motivaciju, pruža značajnu prednost poduzeću u postizanju ciljeva i napredovanju u doba brzih promjena i inovacija.

Organizacija se sastoji od pojedinaca s formalno definiranim ulogama koji međusobno surađuju kako bi ostvarili ciljeve organizacije. Menadžer je osoba koja je odgovorna za postizanje organizacijskih ciljeva kroz upravljanje aktivnostima članova organizacije. Većina stručnjaka se slaže da menadžment obuhvaća pet ključnih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.

Ove funkcije čine temeljne elemente menadžerskog procesa, odnosno procesa upravljanja (Dessler, 2015.).

- Planiranje: Ova funkcija obuhvaća postavljanje ciljeva i standarda, razvoj pravila i procedura te izradu planova i prognoza za buduće aktivnosti organizacije.
- Organiziranje: Organiziranje uključuje dodjeljivanje specifičnih zadataka svakom zaposleniku, formiranje odjela, delegiranje ovlasti podređenima, utvrđivanje kanala upravljanja i komunikacije te koordinaciju rada zaposlenika.
- Upravljanje ljudskim potencijalima: Ova funkcija obuhvaća određivanje potreba za ljudima, pronalaženje potencijalnih zaposlenika, odabir najprikladnijih kandidata, razvoj i usavršavanje zaposlenika, postavljanje standarda učinkovitosti, ocjenjivanje učinkovitosti, pružanje savjeta zaposlenicima te nagrađivanje zaposlenika.
- Vođenje: Vođenje uključuje poticanje drugih da obave svoje poslove, održavanje pozitivnog radnog okruženja te motiviranje podređenih.
- Kontrola: Kontrola podrazumijeva postavljanje standarda poput prodajnih kvota, standarda kvalitete ili razine proizvodnje, usporedbu stvarne uspješnosti s tim standardima te poduzimanje korektivnih mjera prema potrebi.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima obično proizlaze iz ciljeva organizacije te moraju biti usklađeni s njima (Penić i Jambrek, 2008.)

U današnjem poslovnom okruženju obilježenom neizvjesnošću i nesigurnošću, trendovi poput globalizacije, sve veće i jače konkurencije, tehnoloških inovacija i naprednijih



tehnoloških zahtjeva predstavljaju izazove s kojima se suočavaju poduzeća. Za opstanak, poduzeća moraju pokazati fleksibilnost, inovativnost te brzu i učinkovitu prilagodbu promjenama, istovremeno usmjeravajući pažnju na razvoj i napredak svojih zaposlenika kao ključnog resursa.

Kao menadžeri, postoje određeni kadrovski izazovi koje žele izbjeći (Sikavica et al., 2008.):

- Odabir krivih osoba prilikom zapošljavanja,
- Visoka fluktuacija zaposlenika,
- Nedovoljan trud zaposlenika,
- Gubljenje vremena na neproduktivne razgovore za posao,
- Sudski sporovi zbog diskriminacije,
- Kršenje propisa o zaštiti na radu što dovodi tvrtku u neprilike,
- Nezadovoljstvo zaposlenika zbog nepravednosti u plaćama,
- Nedostatak usavršavanja zaposlenika koji može umanjiti učinkovitost odjela,
- Prakticiranje nepravednih radnih postupaka.

Današnje izazovno poslovno okruženje značajno utječe na aktivnosti i način rada menadžera ljudskih potencijala. Naglasak je sve više na "upotrebi znanja u radu", što rezultira većom važnošću izgradnje ljudskog kapitala, uključujući znanje, obrazovanje, usavršavanje, vještine i stručnost zaposlenika (Dessler, 2015:31). Upravljanje znanjem podrazumijeva stvaranje sustava koji omogućuje razvoj učeće organizacije u kojoj se kreativnost i iskustvo zaposlenika koriste kako bi se poboljšale performanse poduzeća, uključujući povećanje produktivnosti rada. Analizom produktivnosti rada dobivamo informacije koje služe kao osnova za planiranje aktivnosti s ciljem unaprjeđenja produktivnosti (Črnjar, 251).

Upravljanje ljudskim potencijalom predstavlja ključni faktor za uspjeh organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Njegova važnost leži u sposobnosti stvaranja i održavanja konkurentske prednosti kroz razvoj zaposlenika te prilagodbu promjenama na tržištu i tehnologiji. Unatoč tome, izazovi kao što su brza tehnološka evolucija, globalna konkurencija i potreba za stalnim usavršavanjem zahtijevaju od menadžera ljudskih potencijala inovativne pristupe i strategije kako bi uspješno upravljali ljudskim resursima i ostvarili organizacijske ciljeve u budućnosti.

## **2. Specifičnost upravljanja i usavršavanja zaposlenika u hotelskom poduzeću**

Upravljanje ljudskim potencijalima u hotelskom sektoru ističe se kao ključna karakteristika orijentirana prema budućnosti. Složena struktura hotelske organizacije zahtijeva angažiranje kadrova s različitim profilima i širokim spektrom znanja. Osnovna obilježja hotelskog osoblja obuhvaćaju raznolik raspon obrazovnih stupnjeva. Kadrovski modeli u hotelskom sektoru naglašavaju profesionalnu i obrazovnu strukturu zaposlenika kao ključni čimbenik u poslovanju (Petrović i Bonacin, 2017.). U skladu s rastućim zahtjevima gostiju i nadređenih, kadrovi u hotelskom sektoru kontinuirano se prilagođavaju.

Prema statističkim podacima, turizam predstavlja najveću i najdinamičniju industriju na globalnoj razini, zapošljavajući značajan broj ljudi diljem svijeta. Međutim, hotelska industrija suočava se s nizom izazova koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, posebice sezonski karakter poslovanja (Petrović i Bonacin, 2017.). Ovaj sezonski pristup rezultira čestim fluktuacijama u radnoj snazi, što dovodi do problema s kontinuitetom radne snage. Tijekom turističke sezone, povećana potražnja za radnom snagom često rezultira zapošljavanjem osoba koje možda ne posjeduju potrebne kvalifikacije, što se posebno ističe u hotelima visoke kategorije. Nadalje, sezonska priroda poslovanja dovodi do smanjenja obujma posla izvan sezone, što rezultira otpuštanjem velikog broja zaposlenika, bez obzira na njihovu kvalifikaciju. Ovi izazovi ističu potrebu za razvojem strategija koje će omogućiti bolje upravljanje ljudskim potencijalima u hotelskom sektoru, kako bi se osigurala stabilnost i učinkovitost u radu, unatoč sezonskim varijacijama.

U današnjem poslovnom okruženju, znanje postaje ključni resurs koji doprinosi uspjehu poduzeća, s intelektualnim kapacitetima, osobito umnim radnicima, dobivajući veći značaj od fizičkog kapitala. Na razini poduzeća, ljudski potencijali predstavljaju cjelokupne psihofizičke sposobnosti, uključujući motivaciju, znanje i vještine, koje se mogu iskoristiti za ostvarenje ciljeva organizacije (Zorić i Vujnović, 2020.). Specifičnost upravljanja ljudskim potencijalima leži u prikupljanju i učinkovitom korištenju znanja kojim zaposlenici raspolažu kako bi se maksimalno doprinijelo uspjehu poduzeća.

Upravljanje ljudskim potencijalima i njihov razvoj definiraju se kao ključni elementi strategije poduzeća, usmjereni na poticanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika, s ciljem poboljšanja produktivnosti i pružanja kvalitetne usluge krajnjim korisnicima. Ova strategija obuhvaća širok spektar procesa koji su odgovornost kako stručnjaka za ljudske potencijale tako i rukovoditelja na svim razinama upravljanja (Marušić, 2006.).

Specifičnost ljudskih potencijala proizlazi iz kompleksnosti koju predstavlja, s obzirom na to da je ključni faktor u tom konceptu ljudski faktor. Individualni pristup je ključan u upravljanju ljudskim potencijalima, budući da su ljudi neophodni za funkcionalnost organizacije (Jambrek i Penić, 2008.). Dok je nekada glavni fokus menadžera bio na operativnim aspektima poslovanja, sve više se prepoznaje važnost brige o zaposlenicima, uključujući njihovu motivaciju, kontinuiranu edukaciju i razvoj.

Suvremeni menadžeri ljudskih potencijala prepoznaju da je obrazovanje zaposlenika ključno za njihovu transformaciju u stručnjake te za profesionalno obavljanje poslova. U današnjim složenim uvjetima poslovanja, razlike između treninga, obrazovanja, obuke i razvoja postaju sve manje, budući da su organizacije sve više zainteresirane za stalno proširivanje znanja svojih zaposlenika radi uspješnog suočavanja s rastućim izazovima i promjenama.

„Najvažniji i najvrjedniji resurs koji jedno poduzeće posjeduje su njegovi ljudi, čija vrijednost i kvaliteta osiguravaju rast i uspjeh organizacije. Ti ljudi donose sa sobom različita iskustva, vještine, procjene, sposobnosti, znanje, kontakte te sposobnost preuzimanja rizika i mudrost“ (Bahtijarević Šiber, 1999.). U kontekstu upravljanja zaposlenicima u hotelskom sektoru, potrebno je uzeti u obzir specifičnosti koje proizlaze iz ovog poslovnog okruženja. To zahtijeva promišljanje o svim aspektima zaposlenika koji mogu biti prisutni u organizaciji, uključujući njihove osobne karakteristike i motivacije.

Prema Čerović, (2019: 157), suvremeni poslovni uvjeti zahtijevaju ne samo prilagodbu organizacija stalnim i sve ubrzanijim promjenama u okruženju, već i prilagodbu zaposlenika promjenama u zahtjevima radnih mjesta i uvjetima rada. Brzina kojom se potrebno znanje mijenja sve je veća, što dovodi do toga da se školsko (fakultetsko) obrazovanje sve više smatra jednim od uvjeta za zapošljavanje i preduvjetom za kontinuirano obrazovanje tijekom radnog vijeka. Za organizacije koje teže efikasnosti i uspješnosti u poslovanju, obrazovanje i usavršavanje zaposlenika postaju ključni faktori u razvoju ljudskih resursa, organizacijske fleksibilnosti i stjecanja konkurentne prednosti. Funkcije obrazovanja u poduzeću ostvaruju se kroz različite aktivnosti, uključujući učenje zaposlenika, stručne specijalističke treninge, obuku na radnom mjestu, stručno usavršavanje i razvoj zaposlenika.

Kontinuirano obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenika postaju sve važniji faktori koji doprinose konkurentnosti organizacije, dok se neprestano učenje i stjecanje novih znanja i vještina nameću kao ključne obveze svakog zaposlenika. Obrazovne potrebe na različitim razinama čine povezane dijelove cjelokupnog obrazovnog procesa koji se kontinuirano odvija. Svaki od tih nivoa obrazovnih potreba nosi određene specifičnosti koje ga čine jedinstvenim i prilagođenim konkretnoj organizaciji.

Uspješno obrazovanje zaposlenika u hotelijerstvu omogućuje im napredovanje u karijeri te stvaranje temelja za daljnji profesionalni rast. Važno je istaknuti da ljudski potencijali predstavljaju ključni poslovni resurs organizacije, a upravljanje njima je suštinska poslovna aktivnost koja zahtijeva posebnu pažnju (Cerović, 2010.). No, zbog svoje prirode, ova funkcija se bitno razlikuje od ostalih poslovnih aktivnosti, budući da ljudi čine vrlo složen i specifičan resurs. Postoji niz karakteristika i specifičnosti vezanih uz ovu funkciju koje je čine posebnom u odnosu na ostale organizacijske djelatnosti

Ljudski kapital, uključujući vještine, znanja, kreativnost i interpersonalne dinamike, zajedno s praksom upravljanja ljudskim potencijalima, predstavlja jedinstvenu karakteristiku svakog poduzeća koja je neponovljiva i ne može se kopirati (Bahtijarević Šiber, 1999.). Kvaliteta izvršavanja svih funkcija i ukupna organizacijska uspješnost izrazito su ovisni o kvaliteti ljudi i menadžmentu ljudskih potencijala, što dodatno ističe specifičnost ove funkcije.

Djelatnost upravljanja ljudskim potencijalima također je specifična po svojim dugoročnim učincima, koji mogu imati pozitivne ili negativne posljedice za razvoj i uspjeh organizacije. Jedinstvena karakteristika ove djelatnosti leži u neograničenoj unutarnjoj mogućnosti razvoja ljudskih potencijala, koja se razlikuje od sposobnosti jednostavne reprodukcije. Ljudi su jedini resurs koji se može kontinuirano razvijati, a troškovi tog razvoja mogu biti preneseni na pojedinca ili podijeljeni s njim (Bahtijarević Šiber, 1999.). Ulaganje u razvoj i korištenje ljudskih potencijala predstavlja relevantnu karakteristiku ove djelatnosti. Promjene u stilu i pristupu menadžmenta prema zaposlenicima mogu rezultirati značajnim promjenama u radnim i ekonomskim učincima, čak i s istim skupom ljudi i znanja. Socijalne promjene imaju dva glavna učinka: proširenje prostora za individualno djelovanje, primjenu i razvoj potencijala zaposlenika u obavljanju posla te utjecaj na motivaciju zaposlenika.

Veliki nesrazmjer između ulaganja i postignutih efekata ističe se kao bitna karakteristika i specifičnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Ekonomski učinci koji proizlaze iz ulaganja često nadmašuju vrijednost samih ulaganja, čineći ulaganje u ljude jednim od najprofitabilnijih načina za unaprjeđenje i razvoj poslovanja te općenito ekonomski rast. Menadžment ljudskih potencijala se smatra primarnom, a ne infrastrukturnom ili poslovnom funkcijom, poput marketinga, računovodstva ili nabave (Bahtijarević Šiber, 1999.). Za razliku od drugih poslovnih funkcija, djelatnost menadžmenta ljudskih potencijala ne može se ograničiti na jednu funkciju ili organizacijsku jedinicu koja bi je vodila i provodila.

Još jedna specifičnost ljudskih potencijala povezana je s činjenicom da je rješavanje ljudskih problema često najteže i najkompleksnije. Ključna specifičnost menadžmenta ljudskih

potencijala leži u presudnom utjecaju vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima.

Upravljanje i razvoj osoblja u hotelskom sektoru ističe se svojim specifičnostima, a nekoliko ključnih aspekata ističe se kao od presudne važnosti (Biočina i Lobaš, 2000.):

- Upravljanje kvalitetom: U suvremenim hotelskim poduzećima, upravljanje kvalitetom je ključno. Ovo obuhvaća jasno definiranje standarda kvalitete i fokusira se na dva ključna aspekta:

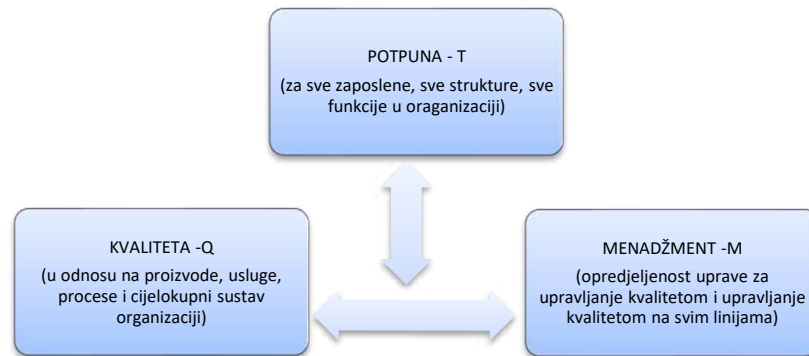
I. Vanjska operacionalizacija sustava: Praćenje potreba gostiju i definiranje politike kvalitete.

II. Kodeks ponašanja i odgovornosti: Jasno definiranje uloga i odgovornosti zaposlenika te poticanje osjećaja pripadnosti timu.

- Konkurentnost: Postizanje konkurentnosti u hotelskom sektoru ostvaruje se kroz postizanje visoke kvalitete usluga i efikasnije upravljanje ljudskim resursima, organiziranim u stručno osposobljenim i kvalitetnim timovima.
- Upravljanje ljudskim resursima: Upravljanje ljudskim resursima ključno je za uspjeh hotelskog poduzeća. To uključuje stvaranje timova koji su stručno osposobljeni i kvalitetni te sposobni nositi se s izazovima okoline.
- Primjena TQM-a (Total Quality Management): TQM ima važnu ulogu u suvremenom upravljanju poduzećima, s naglaskom na njegovu primjenu u hotelijerstvu. Fokusira se na stalno poboljšanje procesa i usluga kako bi se postigla kontinuirana kvaliteta i zadovoljstvo gostiju.

Na shemi 2. prikazano je upravljanje potpunom kvalitetom.

## Shema 2.: Upravljanje potpunom kvalitetom



Izvor: N. Injac, „Mala enciklopedija kvalitete moderne povijest kvalitete“, Oskar, Zagreb, 2001., str 198.

Shematski prikaz upravljanja potpunom kvalitetom može se predstaviti u obliku dijagrama ili grafikona koji ilustrira ključne elemente i procese u implementaciji TQM-a (Total Quality Management). Osnovni koraci i komponente koje definiraju ovakvo upravljanje kvalitetom su slejedeće (Injac, 2001.):

- Definiranje politike kvalitete: Početak procesa uključuje jasno definiranje politike kvalitete koja odražava ciljeve i vrijednosti organizacije u pogledu kvalitete proizvoda ili usluga.
- Planiranje kvalitete: U ovom koraku organizacija razvija strategije i planove kako bi postigla definirane ciljeve kvalitete. To može uključivati utvrđivanje potrebnih resursa, planiranje aktivnosti, identificiranje ključnih performansi i postavljanje standarda.
- Uvođenje u praksu: Implementacija planova kvalitete provodi se kroz organizacijske procese i aktivnosti. To može uključivati obuku osoblja, uspostavljanje sustava praćenja i mjerenja kvalitete, te provedbu prilagodbi u operativnim procesima.
- Provjera i nadzor: U ovom koraku organizacija provjerava jesu li planirane aktivnosti uspješno provedene i jesu li postignuti ciljevi kvalitete. To uključuje redovito praćenje performansi, prikupljanje povratnih informacija od klijenata ili kupaca te provođenje internih auditiranja.
- Poboljšanje kontinuiranog kvaliteta: U skladu s rezultatima provjere i nadzora, organizacija identificira područja za poboljšanje i poduzima korektivne mjere kako bi

se osigurala stalna kvaliteta i učinkovitost. Ovo može uključivati primjenu poboljšanih procesa, inovacije ili promjene u politici kvalitete.

- Kontinuirana evaluacija i prilagodba: Ciklus upravljanja kvalitetom je kontinuiran proces u kojem organizacija kontinuirano evaluira svoje performanse, reagira na promjene u okruženju i prilagođava svoje strategije kako bi ostala konkurentna i zadovoljila potrebe svojih kupaca ili klijenata.

Ovakav shematski prikaz omogućuje organizaciji da jasno razumije proces upravljanja potpunom kvalitetom i identificira ključne korake i komponente u postizanju stalne kvalitete i uspjeha organizacije.

## **2.1. Važnost ljudskog potencijala i njegovo upravljanje u hotelskoj industriji**

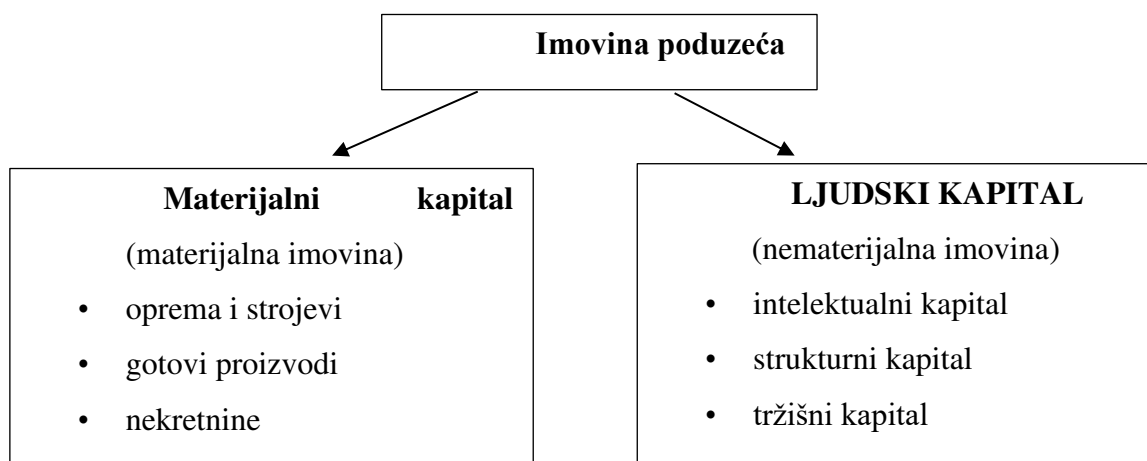
Prema Vujiću (2008:45), osnovna obilježja nove ekonomije obuhvaćaju pomak s opipljivih ulazaka i izlazaka prema neopipljivima, gdje se proizvodnja sve više oslanja na znanje. Iako je znanje odavno bilo ključni faktor dugoročnog ekonomskog napretka, trenutno značenje kao generatora rasta naglašava informacijsko-komunikacijska tehnologija, koja je dramatično ubrzala prelazak prema ljudskom kapitalu i ekonomiji znanja.

Upravljanje ljudskim kapitalom označava teorijski i praktični pristup kojim se pokušava artikulirati intelektualni, kulturni i tržišni kapital, uz materijalni kapital, kao bitan čimbenik u postizanju kvalitete proizvoda i poslovne izvrsnosti. Sustav upravljanja ljudskim kapitalom postaje sve više osnovna filozofija poslovanja i smatra se izvorom moći. U 21. stoljeću, tehnika i tehnologija komunikacije omogućuju svakoj osobi sudjelovanje u procesu učenja i stjecanja znanja.

Razumijevanje uloge ljudskog kapitala u poslovnom sustavu i njegova doprinos u nastanku i razvoju novih teorija poduzeća zahtijeva detaljnu analizu njegovih sastavnih dijelova (Vujić, 2008:48).

Na shemi 3. je prikazana struktura imovine poduzeća.

Shema 3.: Struktura imovine poduzeća



Izvor: Vujić V., Menadžment ljudskog kapitala., Rijeka 2008.,str 48.

Autor ilustrira strukturu elemenata ljudskog kapitala kao nematerijalne imovine poduzeća u shemi 3. Prema shemi 3, imovina poduzeća se kategorizira u materijalni i ljudski kapital. Materijalni kapital obuhvaća ulaganja u sredstva za proizvodnju, kao što su oprema, strojevi, nekretnine, gotovi proizvodi i obrtna sredstva. Ljudski kapital, s druge strane, tijekom procesa proizvodnje reproducira vlastitu vrijednost, stvarajući poslodavcu višak vrijednosti. Sastoji se od tri nematerijalne imovinske kategorije (Vujić, 2008.): intelektualnog ili ljudskog kapitala, strukturnog ili organizacijskog kapitala te tržišnog ili potrošačkog kapitala. Kvaliteta usluga u hotelijerstvu najviše ovisi o kvaliteti rada, općoj kulturi, tehnološkim znanjima i ostalim procesima pružanja usluga. Svi razredi osoblja u hotelijerstvu se nazivaju hotelijerima. Kvalitete koje bi trebali posjedovati svi zaposlenici u hotelijerstvu uključuju (Vujić, 2008.):

- Pružanje usluga koje zadovoljavaju potrebe gostiju.
- Preuzimanje odgovornosti za pružene usluge kako bi zadovoljili gosta.
- Poštovanje i osjećaj za pravednost u vezi s pruženom uslugom i zadovoljstvom koje ta usluga treba pružiti gostu. Osoblje hotela uvijek treba biti na raspolaganju jer putem usluga ostvaruje svoj cilj u odnosima s gostima.

U hotelijerstvu, kvaliteta usluge koju pružamo gostima ovisi o vještinama i angažmanu osoblja koje je odgovorno za njezinu pripremu i pružanje. Osoblje u hotelijerstvu posjeduje različite kompetencije koje obuhvaćaju općenito obrazovanje, sposobnosti komunikacije, poznavanje bontona, vještine u radu s jezicima te upotrebu tehnologije koja se koristi u pružanju usluga gostima. Svi zaposlenici u hotelijerstvu moraju zadovoljiti visoke standarde obrazovanja, a isto tako potrebno im je određeno vrijeme kako bi se prilagodili i upoznali s



specifičnostima hotela u kojem rade (Cerović, 2010: 502). Ovi zahtjevi podižu standarde obrazovanja i stvaraju potrebu za kontinuiranim usavršavanjem svakog zaposlenika koji sudjeluje u pružanju hotelske usluge.

## **2.2. Vrste i planiranje usavršavanja zaposlenika u poduzeću**

Proces obrazovanja u organizacijama predstavlja kompleksan zadatak unutar menadžmenta ljudskih potencijala te je jedna od njegovih ključnih funkcija. U teorijskom i praktičnom kontekstu, terminologija vezana uz obrazovanje i usavršavanje zaposlenika obuhvaća različite pojmove koji se često koriste kao sinonimi, iako imaju specifična stručna značenja. To su pojmovi učenja, treninga, obrazovanja i razvoja, pojašnjeni u nastavku (Sikavica et al., 2008.):

- Učenje predstavlja proces stjecanja vještina i znanja koje rezultira relativno trajnom promjenom ponašanja. Ovaj proces obilježava usvajanje znanja, vještina i navika putem obrazovanja i prakse, a promjena u ponašanju je ključni pokazatelj usvojenog znanja.
- Trening obuhvaća svaki organizirani program za uvježbavanje tjelesnih ili intelektualnih aktivnosti te tjelesnih ili psihičkih karakteristika. Obično je usmjeren na konkretan posao i služi za poboljšanje izvedbe u tom području.
- Obrazovanje, ili edukacija, podrazumijeva širenje općih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti pojedinca kako bi bio osposobljen za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.
- Razvoj se odnosi na stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu preuzimanje složenijih i novih poslova te ga pripremaju za buduće izazove i zahtjeve. Ovaj proces širi i unapređuje ukupne individualne potencijale i priprema pojedinca za buduće poslove i promjene.

Današnjim organizacijama postaje sve jasnije da stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika predstavljaju ključne faktore za postizanje konkurentske prednosti i uspjeha na tržištu. Ulaganja u obrazovanje i kontinuirano usavršavanje postaju sve značajnija, budući da suvremene organizacije prepoznaju da su obrazovani i vještiji zaposlenici temeljna pretpostavka za uspješno natjecanje s konkurencijom te za stjecanje povjerenja potrošača. Empirijska istraživanja (Sikavica et al., 2008., Noe et al., 2006.) pokazuju da se ulaganja u zaposlenike višestruko isplate, potvrđujući da stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika pridonose poboljšanju poslovnih performansi i dugoročnom uspjehu organizacije. Općenito, obuka zaposlenika odnosi se na planirane aktivnosti tvrtke usmjerene na olakšavanje zaposlenicima usvajanje vještina i znanja potrebnih za učinkovito obavljanje njihovih

poslovnih zadataka. Ove sposobnosti mogu obuhvatiti širok spektar područja, uključujući specifična znanja, vještine i ponašanja koja su ključna za uspješno izvršavanje poslova unutar organizacije.

Prema Bahtjarević-Šiber (1999:744) navode se brojne metode obrazovanja i usavršavanja zaposlenika koje se primjenjuju u većini poduzeća. Ove različite metode obično su usklađene s konkretnim ciljevima i programima obuke i obrazovanja te se primjenjuju u specifičnim situacijama. Aktivno sudjelovanje obučavane osobe u učenju smatra se ključnim, dok se individualni trening preporučuje kada je potrebna personalizirana obuka. Obuka se može provesti za grupu do pet osoba, pri čemu se izdvajanje zaposlenika iz radnog okruženja radi obuke smatra skupim i nepotrebnim (Bahtjarević – Šiber, 1999: 746). Instrukcije izvan radnog mjesta nisu uvijek prikladne, a postojanje opreme i sigurnosnih ograničenja može ograničiti učinkovitost drugih metoda obuke. Česte promjene u radnim procedurama mogu otežati ponovno obučavanje, dok prekid posla radi obuke nije uvijek moguć. Zadaci koji zahtijevaju obuku rijetko se obavljaju, a brze promjene koje zahtijevaju nove sigurnosne standarde zahtijevaju brzu prilagodbu. Stjecanje diplome ili kvalifikacija zahtijeva provjeru razine vještina potrebnih za obavljanje posla.

Postoji niz metoda i oblika obuke na radnom mjestu koji se koriste kako bi se zaposlenici osposobili za obavljanje svojih zadataka na učinkovit način. Individualne instrukcije predstavljaju osobno vođenje i obuku zaposlenika od strane instruktora na radnom mjestu (Noe et al., 2006.). Ova popularna metoda omogućuje instruktora da demonstrira i uputi zaposlenika o tome kako obavljati određene aktivnosti ili zadatke, pružajući praktično iskustvo bez potrebe za posebnim troškovima opreme ili materijala. Rotacija poslova omogućava zaposlenicima stjecanje iskustva u različitim specijaliziranim poslovima (Noe et al., 2006.). Često se koristi za razvoj menadžera ili kao program uvođenja novih zaposlenika na početku karijere. Ova tehnika naglašava mnogobrojne prednosti, uključujući raznolikost radnih iskustava, bolje iskorištavanje sposobnosti zaposlenika i povećanje zadovoljstva i motivacije.

Stručna praksa usko je povezana s praktičnim radom u stručnim zanimanjima te omogućuje povezivanje teorijskih znanja s praktičnim iskustvom (Noe et al., 2006.). Pripravnički staž je razdoblje u kojem novi zaposlenici upoznaju poslovanje i specifične zadatke u poduzeću, obično fakultetski obrazovani, organizirano kao stvarni proces obuke za posao. Mentorstvo uključuje vođenje i podršku mladih stručnjaka i menadžera od strane iskusnih stručnjaka i menadžera (Noe et al., 2006.). Ovi programi se često koriste za integraciju novih zaposlenika i ubrzanje njihovog razvoja. Studentska praksa (internship) omogućuje studentima stjecanje praktičnog iskustva u radnom okruženju. Ova praksa korisna je za studente jer im omogućuje

primjenu teorijskih znanja na stvarne poslovne situacije, dok poduzećima pruža priliku da identificiraju talentirane pojedince i osiguraju bolje razumijevanje praktičnih poslovnih izazova.

Obuka na radnom mjestu ima mnoge prednosti, kao što su neposredna primjenjivost naučenog znanja, kontinuitet rada i ušteda troškova, ali može imati i nedostatke poput niže kvalitete rada, mogućih problema s opremom i frustracije kupaca. Važno je pažljivo balansirati prednosti i nedostatke ovih metoda kako bi se osiguralo učinkovito obučavanje zaposlenika.

Usavršavanje zaposlenika u hotelskom poduzeću ima svoje karakteristične aspekte. Zadovoljstvo zaposlenika igra ključnu ulogu u kvaliteti usluga i proizvoda u hotelskom sektoru. Nezadovoljni zaposlenici mogu negativno utjecati na iskustvo gostiju, što može narušiti konkurentnost i uspjeh hotela (Sladoljev, 2012.). Obrazovanje osoblja je ključno za uspjeh hotelskog poslovanja. Kroz procese regrutiranja, selekcije i obrazovanja, hoteli ulažu u svoje najvažnije strateške resurse - ljudske resurse.

Menadžment ljudskih resursa danas je ključna poslovna funkcija koja uključuje planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu ljudskih resursa u organizaciji. Primjena TQM-a (Total Quality Management) predstavlja važan aspekt u hotelskom sektoru. Preporučuju se mjere za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga koje uključuju zadovoljstvo, motivaciju i obrazovanje zaposlenika (Sladoljev, 2012.). Integracija ovih aspekata u procese usavršavanja osoblja može rezultirati povećanjem kvalitete usluga, poboljšanjem zadovoljstva gostiju te jačanjem konkurentnosti hotela na tržištu. Navedene karakteristike usavršavanja zaposlenika u hotelskom sektoru ključne su za postizanje uspjeha i konkurentnosti na tržištu. Zadovoljstvo zaposlenika, obrazovanje, menadžment ljudskih resursa i primjena TQM-a su neki od ključnih elemenata koji doprinose uspjehu hotelskog poduzeća.

### **2.3. Utjecaj uspješnog provođenja usavršavanja zaposlenika na motivaciju i razvoj zaposlenika**

Motivacija je kompleksan pojam koji privlači pažnju znanstvene zajednice, a postoji niz definicija koje ga pokušavaju opisati. Prema Tudoru (2010.), motivacija se definira kao "unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji će zadovoljiti njegove potrebe ili ostvariti njegove ciljeve". Kada je riječ o motivaciji zaposlenika u poduzeću, utječe niz faktora koji se mogu kategorizirati prema različitim aspektima. Individualne karakteristike igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika (Tudor, 2010.). Ove osobine uključuju potrebe, stavove i očekivanja svakog zaposlenika, pri čemu svaki pojedinac ima jedinstvene

karakteristike koje oblikuju njihovu motivaciju. Stoga je važno prepoznati raznolikost među zaposlenicima i prilagoditi motivacijske strategije njihovim individualnim potrebama. Karakteristike posla također imaju značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika. Ovi faktori odnose se na raznolike aspekte radnog mjesta, uključujući zahtjevnost, interesantnost i autonomiju (Tudor, 2010.). Menadžeri bi trebali težiti usklađivanju karakteristika pojedinog zaposlenika s atributima posla koji im dodjeljuju kako bi potaknuli osjećaj postignuća i zadovoljstva na radnom mjestu.

Karakteristike organizacije također igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika. Ovi čimbenici obuhvaćaju radno okruženje, odnose s nadređenima i kolegama te organizacijske prakse kao što su sustavi nagrađivanja i korporativna kultura. Način vođenja i upravljanja također ima značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika (Tudor, 2010.). Stoga je važno stvoriti poticajno radno okruženje koje podržava angažman, suradnju i kontinuirani razvoj zaposlenika. Razumijevanje i usklađivanje individualnih karakteristika zaposlenika, karakteristika posla i organizacijskih faktora ključno je za uspješno motiviranje osoblja i postizanje optimalne radne učinkovitosti u poduzeću.

Razumijevanje i usklađivanje navedenih faktora ključno je za kreiranje motivirane radne snage koja će aktivno doprinijeti postizanju ciljeva organizacije. Optimizacija sustava motivacije zahtijeva primjenu sljedećih aktivnosti prema Prahiru i Kataviću (2021). Implementacija prilagodljivog sustava nagrađivanja koji će zadovoljiti potrebe i menadžera i zaposlenika ključna je za uspostavu motivacijskog okvira u kojem će se cijeniti doprinos i postignuća svakog pojedinca. Prilagodljivost ovog sustava omogućava prilagodbu nagrada i priznanja prema individualnim preferencijama i postignućima zaposlenika. Omogućavanje menadžerima da odrede stimulatívne bonuse za svoje zaposlenike dodatno potiče motivaciju i angažman (Pahir i katavić, 2021.). Individualno prilagođeni bonusi mogu biti učinkovit alat za nagradu izvanrednih rezultata i postizanje postavljenih ciljeva.

Osiguravanje fleksibilnih mogućnosti za razvoj i napredovanje u karijeri ključno je za održavanje dugoročne motivacije zaposlenika. Kroz kontinuirano ulaganje u obrazovanje, treninge i mentorstvo, zaposlenici se osnažuju za daljnji razvoj svojih vještina i napredovanje unutar organizacije. Provođenje edukacija za menadžere o motivaciji zaposlenika, timskom radu, vođenju zaposlenika i srodnim temama važno je za unaprjeđenje vještina potrebnih za motiviranje timova (Pahir i katavić, 2021.). Edukacija menadžera omogućava im bolje razumijevanje psiholoških i socioloških aspekata motivacije te pravilno primjenu strategija motivacije u svakodnevnom radu. Identifikacija i rješavanje problema koji dovode do narušenih međuljudskih odnosa ključna je za stvaranje pozitivnog radnog okruženja. Kroz aktivno

rješavanje konflikata, promicanje otvorene komunikacije i izgradnju povjerenja, organizacija može stvoriti poticajnu atmosferu u kojoj će zaposlenici osjećati podršku i motivaciju za postizanje zajedničkih ciljeva.

Motivacija je složen koncept koji obuhvaća razloge i čimbenike koji oblikuju ljudsko ponašanje, usmjeravajući ga prema određenim ciljevima i određujući njegovo trajanje. Razumijevanje motiva iza pojedinačnog ponašanja ključno je za poticanje veće aktivnosti. U osnovi, motivacija predstavlja proces traženja onoga što je potrebno kako bi se zadovoljile osobne potrebe. To se odnosi na sve svrhovite i voljne radnje te obuhvaća skup unutarnjih čimbenika koji potiču i organiziraju aktivnosti prema određenom cilju (Bahtijarević Šiber, 1999: 577).

Da bi menadžeri uspješno motivirali svoje zaposlenike, ključno je prepoznati njihove osnovne potrebe i motive. Motivacija se može opisati kao težnja ili napor pojedinca da zadovolji svoje želje i postigne ciljeve. Motivatori su snažni alati koji utječu na pojedinca i potiču ga na djelovanje. Stoga je važno da menadžeri budu svjesni različitih motiva.

Motivacija, kao ključni pokretač ljudskog ponašanja u radnom okruženju, proizlazi iz raznolikih čimbenika koji se mogu klasificirati u tri osnovne kategorije prema Bubleu (2009). Individualne karakteristike obuhvaćaju vrijednosti, potrebe, stavove i interese pojedinaca. Svaki zaposlenik ima svoje jedinstvene karakteristike koje utječu na njihovu motivaciju. Neki mogu biti motivirani novčanom nadoknadom, dok drugi više cijene osjećaj sigurnosti ili izazove u radnim zadacima. Razumijevanje individualnih karakteristika ključno je za prilagodbu motivacijskih strategija i poticanje angažmana.

Karakteristike posla odnose se na specifične aspekte radnih zadataka, uključujući kompleksnost, autonomiju i zahtjevnost (Buble, 2009.). Različiti zaposlenici percipiraju istu radnu poziciju na različite načine, ovisno o atributima posla. Menadžment treba pažljivo uskladiti dodjelu radnih zadataka s individualnim preferencijama i sposobnostima zaposlenika kako bi potaknuo njihovu motivaciju i angažman. Organizacijske karakteristike obuhvaćaju pravila, procedure, politiku osoblja, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja (Buble, 2009.). Ti elementi imaju značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika jer oblikuju radno okruženje i kulturu organizacije. Stoga je važno da organizacija oblikuje svoje strukture i procese na način koji privlači talente, potiče njihov razvoj te održava visoku razinu motivacije i angažmana. Motivacijski sustav unutar poduzeća predstavlja složeni skup faktora koji oblikuju ponašanje ljudi unutar i izvan organizacije. Ovaj sustav uključuje razvoj i primjenu raznih strategija motivacije kako bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. To podrazumijeva implementaciju različitih mjera poput stimulativnog nagrađivanja, pružanja mogućnosti za napredovanje i

stručno usavršavanje te poticanje samopouzdanja i poštovanja (Vujić, 2008: 209). Glavni ciljevi motivacijskog sustava uključuju privlačenje i zadržavanje visoko kvalitetnih kadrova, postizanje poslovne izvrsnosti, poticanje kreativnosti i inovativnosti te izgradnju participativnih odnosa.

Razvoj kadrova predstavlja složen sustav koji utječe na osobni razvoj pojedinca te potiče razvoj njegovih potencijala. To je proces učenja i stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti koji omogućuje pojedincu da napreduje s manje zahtjevnih na složenije poslove (Cerović, 2010: 534). Ovaj proces razvoja kadrova ne predstavlja samo osobni interes pojedinca, već je također od interesa i za njegove nadređene menadžere te za organizaciju u cjelini.

Proces planiranja razvoja kadrova za buduće zadatke uvijek se sastoji od pet ključnih faza (Cerović, 2010: 566):

- Identifikacija potreba: Poduzeće mora unaprijediti vještine i kompetencije svojih zaposlenika kako bi ostvarilo svoje ciljeve, posebno kad se pojave novi zadaci koji zahtijevaju nove sposobnosti. Važno je da poduzeće aktivno sudjeluje u razvoju pojedinaca već od njihovog obrazovanja ili početka zaposlenja, kako bi se usmjerilo na karijeru svakog pojedinca.
- Stvaranje poticajne radne klime: Radno okruženje i odnosi unutar poduzeća igraju ključnu ulogu u odlukama zaposlenika o sudjelovanju u programima razvoja. Uspješno poslovanje i dobro uređeni međuljudski odnosi potiču zaposlenike na preuzimanje odgovornijih zadataka. Također, kadrovska politika poduzeća ima važnu ulogu, posebno u poštivanju načela pravednosti pri zapošljavanju i promociji.
- Procjena radnih performansi: Utvrđivanje učinaka posla i individualnih performansi ključno je za planiranje razvoja kadrova. Analiza posla putem opisa i specifikacija omogućuje procjenu individualnih doprinosa.
- Planiranje napredovanja: Ova faza definira put napredovanja kandidata na temelju njihovih performansi. Ovisno o rezultatima procjene, karijerna putanja se može nastaviti, prilagoditi ili promijeniti.
- Izrada plana napredovanja: Konačni korak je formuliranje plana koji definira poslove i uvjete za napredovanje, način napredovanja te rokove za postizanje ciljeva. Ovaj plan treba biti rezultat temeljite analize i osigurati jasne smjernice za daljnji razvoj kadrova.

Uspješno provođenje programa usavršavanja zaposlenika ima ključan utjecaj na njihovu motivaciju, osobni razvoj i produktivnost. Kroz kontinuirano stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti, zaposlenici postaju motiviraniji za rad, osjećaju se vrijednije te su inspiriraniji za

postizanje postavljenih ciljeva. Osim toga, usavršavanje pruža zaposlenicima mogućnost napredovanja u karijeri, što dodatno potiče njihov osobni i profesionalni razvoj.

Kroz proces usavršavanja, zaposlenici razvijaju širu perspektivu i poboljšavaju svoje sposobnosti, što im omogućuje da bolje obavljaju svoje poslove i doprinose organizaciji na produktivniji način. Ova kontinuirana edukacija stvara pozitivno radno okruženje koje potiče timski duh i suradnju među zaposlenicima. Također, usavršavanje pruža zaposlenicima osjećaj sigurnosti i stabilnosti u svom poslu, što ih dodatno motivira da daju svoj maksimum i ostvare svoj puni potencijal. Nadalje, kroz investiranje u razvoj zaposlenika, organizacija gradi svoj temelj za budući uspjeh. Zadovoljni, motivirani i dobro obučeni zaposlenici postaju ključni resursi koji doprinose dugoročnom rastu i konkurentnosti organizacije na tržištu. Stoga, ulaganje u programe usavršavanja zaposlenika nije samo korisno za pojedince, već i za organizaciju u cjelini, jer rezultira pozitivnim ishodom za obje strane.

### **3. Specifičnost upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč**

Plava Laguna d.d. je renomirana tvrtka s više od 65 godina uspješnog poslovanja i konstantnog rasta, koji je vođen ekološkim načelima i održivim razvojem. Tijekom svog dugogodišnjeg postojanja, tvrtka je neprekidno bila na čelu hrvatskog turizma, ostvarujući izvanredne poslovne rezultate zahvaljujući pažljivom unapređenju svojih proizvoda, oslanjajući se na temeljne vrijednosti te nastojeći očuvati svoju financijsku stabilnost kao dugoročni cilj. Primarna djelatnost Plave Lagune obuhvaća ugostiteljstvo i turizam, s naglaskom na destinacijama Poreč i Umag te putem svoje podružnice na dubrovačkom području. Tvrtka upravlja brojnim hotelima, resortima i kampovima, pružajući smještaj za više od 44 tisuće gostiju dnevno u približno 17 tisuća smještajnih jedinica. Njezina smještajna struktura obuhvaća 20 hotela, 10 apartmanskih naselja i 9 kampova (Plava Laguna, 2024.). Nadalje, Plava Laguna upravlja s dvije marine koje nude 360 vezova, te nudi raznovrsne ugostiteljske, sportske i druge sadržaje koji dopunjuju osnovnu ponudu smještaja.

Tvrtka kontinuirano ulaže značajna financijska sredstva u poboljšanje infrastrukture, kvalitete usluge te razvoj destinacija. Istaknuto je njezino sudjelovanje u organizaciji velikih sportskih događaja poput ATP teniskog turnira u Umagu - „Plava Laguna Croatia Open Umag“ te triatlonske utrke „Plava Laguna Ironman 70.3 Poreč, Istra – Hrvatska“ (Plava Laguna, 2024.). Plava Laguna Group, kao vodeći entitet u turističkom sektoru Hrvatske, ističe se svojim izvanrednim potencijalom za investicije i kontinuirani radni razvoj. Osnovni stupovi njezinog daljnjeg prosperiteta leže u dugoročnim poslovnim načelima koja promoviraju održivost i istovremeno njeguju ključne vrijednosti tvrtke: tradiciju, stabilnost, poštovanje, odgovornost i realnost.



Shema 4.: Temeljne vrijednosti grupe Plava Laguna d.d. Poreč



Izvor: Plava Laguna d.d. Poreč, 2024.

U shemi 4 su utkane pet temeljnih vrijednosti kompanije Plava Laguna d.d. Poreč (Plava Laguna, 2024.):

- Tradicija: Ova vrijednost odnosi se na bogatu povijest kompanije, prijenos znanja i iskustva te kontinuitet poslovanja kroz generacije.
- Stabilnost: Kompanija teži racionalnom poslovnom odlučivanju, osiguravajući stabilnost i sigurnu budućnost kroz pažljivo planiranje i procesni pristup promjenama u poslovanju.
- Poštovanje: Ova vrijednost obuhvaća povjerenje, iskrenost i korektnost u međuljudskim odnosima i poslovnoj suradnji, te poštovanje mišljenja i prava svih radnika.
- Odgovornost: Kompanija se zalaže za odgovornost prema kompaniji, gostima, zaposlenicima, poslovnim partnerima i dioničarima, te za sklad s prirodom i lokalnom zajednicom.
- Realnost: Ova vrijednost naglašava prednost funkcionalnih i provjerenih rješenja te stabilan rast kompanije.
- Na samom vrhuncu turističke sezone, Plava Laguna zapošljava više od 3 tisuće zaposlenika i ostvari godišnje preko 5 milijuna noćenja.

Grupu čine matično društvo Plava Laguna d.d. te podružnice Istra D.M.C. d.o.o. Umag, Travel d.o.o. Poreč, Istraturist j.d.o.o. Umag te Hotel Croatia d.d. Cavtat, koji je pripojen Plavoj Laguni putem ugovora o razmjeni dionica sklopljenog između povezanih društava dana 02.

rujna 2022. godine. Time je Plavoj Laguni pridružen vodeći resort s 5 zvjezdica u destinaciji Dubrovnik, s bogatim popratnim sadržajima poput kongresnog, spa i wellness centra.

Zaposlenici Plave lagune imaju mogućnost birati između više stupnjeva edukacije kako bi unaprijedili svoje vještine (Plava Laguna, 2024.):

- Kuharska akademija za početnike, namijenjena zaposlenicima koji su novi u kuhinjskom poslu, uključujući i šefove kuhinje bez iskustva.
- Napredna edukacija za već napredne kuhare, koja im omogućuje dodatno usavršavanje u svojoj struci.
- Osim toga, postoji i akademija za konobare, koja obučava zaposlenike za samostalan rad u odjelu hrane i pića te posluživanje gostiju. Cilj ovih programa je osigurati da kako novi tako i dugogodišnji zaposlenici godišnje sudjeluju u edukacijama, a krajnji je cilj da samostalno obavljaju svoje poslovne zadatke.

Djelatnici Plave lagune također imaju priliku sudjelovati u programima edukacije stranih jezika, trenutno za talijanski i njemački jezik. U okviru edukacije stranih jezika, postoji devet grupa s ukupno 82 zaposlenika koji redovito prisustvuju navedenim tečajevima (Plava Laguna, 2024.).

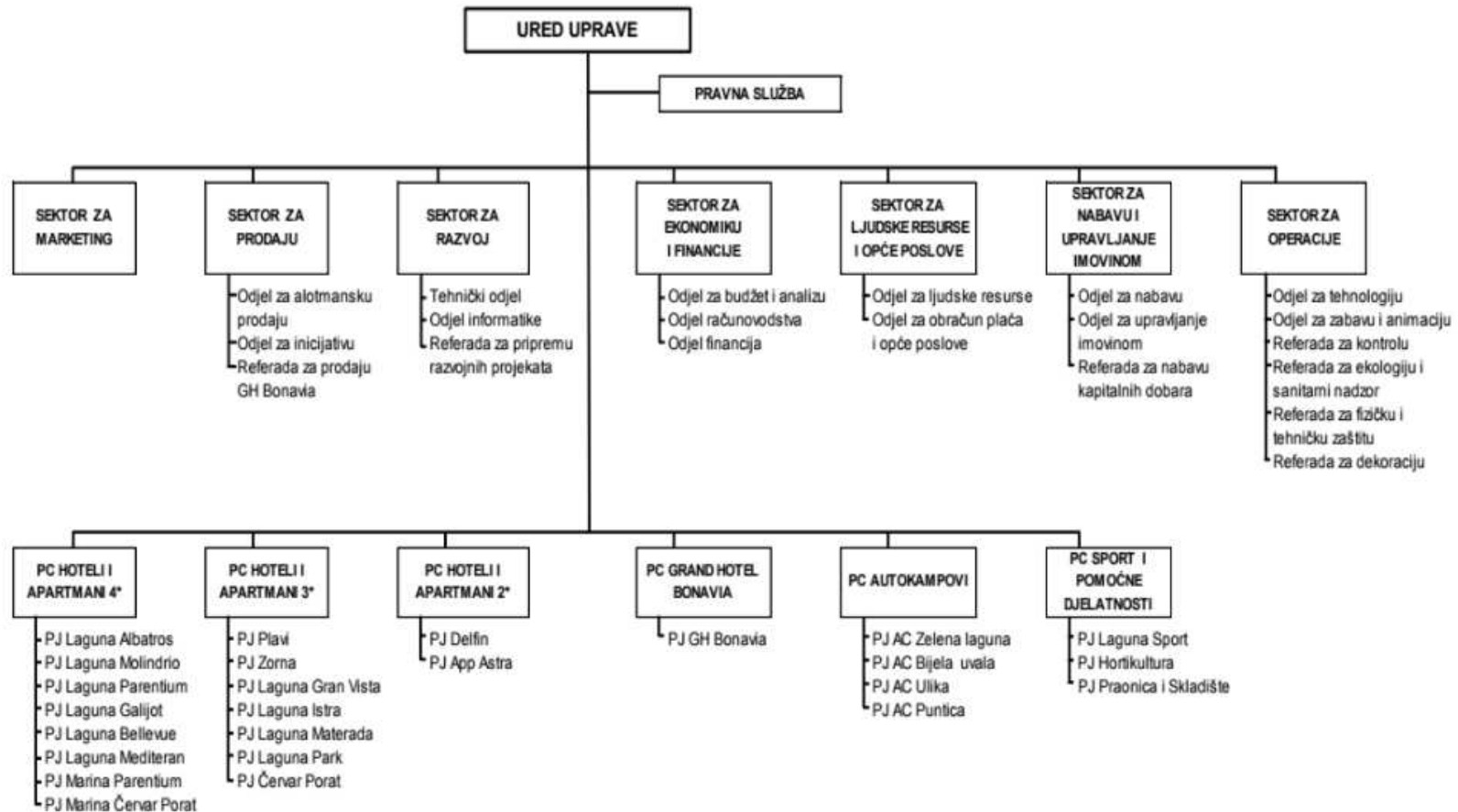
Zaposlenici Plave lagune upoznaju se s poslovnim sustavom tijekom procesa zapošljavanja. Edukacija nije rezervirana samo za stalne i sezonske zaposlenike, već se održavaju i interne edukacije za menadžment poduzeća. Organiziraju se studijska putovanja i ljetne prakse za učenike srednjih škola i fakulteta, pri čemu se najbolji učenici stipendiraju. Postupak prijave za posao započinje prijavom putem različitih kanala, uključujući Instagram, Facebook, LinkedIn, Hrvatski zavod za zapošljavanje te korporativne stranice poduzeća (Plava Laguna, 2024.). Novim zaposlenicima šalje se onboarding video koji ih uvodi u posao i pruža sve potrebne informacije. Također, organiziraju se orijentacijska predavanja za nove zaposlenike kako bi se upoznali s poduzećem i destinacijom te uvodili u radne procese i svoja radna mjesta. Program "employer branding" osmišljen je s ciljem zadržavanja postojećih i privlačenja novih zaposlenika, predstavljajući Plavu lagunu kao poželjnog poslodavca. Kampanje su usmjerene na tržišta Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Srbije i sjeverne Makedonije (Plava laguna, 2024.). Kvalitetna struktura zaposlenika i financijska stabilnost omogućavaju poduzeću konstantan rast i razvoj. Kumulirano znanje i iskustvo omogućuju Plavoj laguni suočavanje s dinamičnim i sve složenijim izazovima u sektoru ugostiteljstva i turizma.

### **3.1. Organizacijska i kadrovska struktura zaposlenika u Plavoj laguni d.d.**

#### **Poreč**

Organizacijska i kadrovska struktura zaposlenika u Plavoj Laguni d.d. Poreč predstavlja ključni temelj njezinog uspjeha i ugleda u turističkoj industriji. Ova renomirana tvrtka, smještena u idiličnom okruženju Poreča, Istre, ne samo da je postala sinonim za kvalitetnu turističku ponudu, već je i prepoznata po svojoj stručnosti, inovativnosti i posvećenosti zadovoljstvu gostiju. Jedna od ključnih karakteristika Plave lagune je njezina organizacijska struktura, koja je temeljena na jasnim vrijednostima i ciljevima. Tvrtka se ponosi svojom tradicijom, stabilnošću, poštovanjem, odgovornošću i realnošću (Plava Laguna, 2024.). Ove temeljne vrijednosti utkane su u sve segmente njezinog poslovanja, od upravljanja ljudskim resursima do pružanja usluga gostima.

Shema 5: Organizacijska struktura Plave Lagune d.d. Poreč



Izvor: obrada autorice prema Plava Laguna (2023): Godišnji izvještaj 2023, dostupno na <https://biz.plavalaguna.hr/hr/korporativne-informacije/plava-laguna/financijska-izvjesca>, pristupljeno 05.06.2024.

Kada je riječ o kadrovskoj strukturi, Plava laguna prepoznaje važnost ulaganja u svoje zaposlenike. Edukacija i razvoj ključni su elementi njihovog poslovnog modela. Kroz sustavno obrazovanje, interna usavršavanja, studijska putovanja te stipendirane ljetne prakse za učenike, tvrtka osigurava da njezini zaposlenici imaju priliku neprestano rasti i napredovati. Posebna pažnja posvećuje se i novim zaposlenicima, koji kroz orijentacijska predavanja i onboarding proces dobivaju sve potrebne informacije i podršku za uspješan početak svoje karijere u Plavoj laguni. Ljudski resursi ovog poduzeća je jedna od najbitnijih komponenti njegova ekspanzijskog rasta i razvoja jer upravo on oblikuje poslovnu organizaciju poduzeća. Danas poduzeće broji 2.102 zaposlenika (Poslovna Hrvatska, 2024.), što je evidentirano na kraju poslovne 2023. godine. U 2023. godini, poslovni subjekt PLAVA LAGUNA d.d. je kontinuirano rastao, što se posebno očitovalo u povećanju broja zaposlenih. Tijekom te godine, tvrtka je postigla značajan napredak u svom poslovanju, što je rezultiralo zapošljavanjem 2.102 radnika (Poslovna Hrvatska, 2024.). Ovaj porast broja zaposlenih predstavlja snažan pokazatelj dinamičnog razvoja tvrtke, što je dodatno potvrđeno nizom strategijskih inicijativa koje su provedene u tom razdoblju.

Tablica 1: Kadrovska struktura Plave Lagune d.d.

Sektor	Broj zaposlenika
Uprava	5
Financije	4
Operativni menadžment	8
Marketing	6
Prodaja i rezervacije	7
Administracija	7
Ukupno	37 zaposlenika

Izvor: izrada autorice prema GFI Plave Lagune 2023.

Plava Laguna d.d. je aktivno ulagala u različita područja svog poslovanja kako bi osigurala održiv rast i konkurentnost na tržištu turističke industrije. Uzimajući u obzir širok spektar usluga koje pruža, uključujući smještaj, ugostiteljstvo, rekreaciju i druge turističke aktivnosti, tvrtka je prepoznala potrebu za proširenjem radne snage kako bi mogla zadovoljiti rastuću potražnju i osigurati kvalitetnu uslugu svojim gostima. Osim što je povećala broj zaposlenih, Plava Laguna d.d. je kontinuirano ulagala u razvoj svojih djelatnika kroz programe obuke, usavršavanja i mentorskih programa (Plava Laguna, 2024.). Kroz ove inicijative, tvrtka je

osigurala da njezini zaposlenici imaju priliku razvijati svoje vještine, unaprijediti svoje sposobnosti i doprinijeti postizanju ciljeva organizacije.

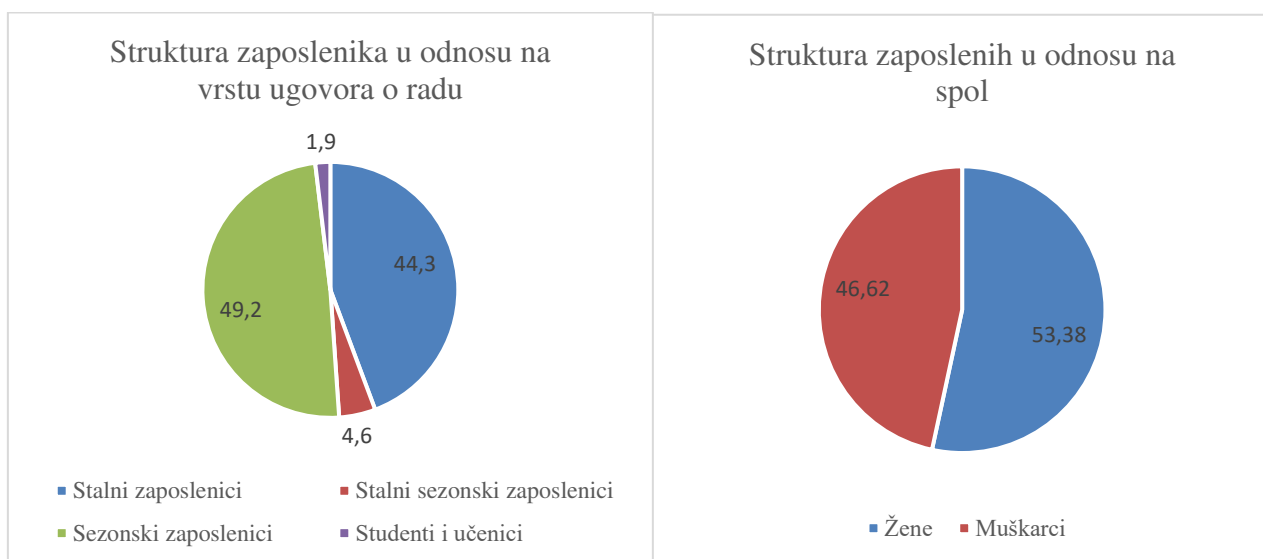
Tablica 2: Planirani i raspoloživi broj kadrova u Plavoj Laguni

KADROVI U PLAVOJ LAGUNI D.D.	Planirani broj zaposlenika	Raspoloživi broj zaposlenika
ADMINISTRACIJA	345	316
HRANA I PIĆE	897	884
SMJEŠTAJ	656	642
SPORT	221	210
TEHNIČKA SLUŽBA	55	50
Ukupno	2.174	2.102

Izvor: izrada autorice prema GFI Plave Lagune 2023.

Ovaj rast u broju zaposlenih također je bio odraz strategijskog planiranja i upravljanja ljudskim resursima unutar tvrtke. Plava Laguna d.d. je prepoznala važnost ulaganja u ljude kao ključni resurs za postizanje dugoročnog uspjeha. Stvarajući poticajno radno okruženje, potičući timski rad i podržavajući kontinuirano profesionalno usavršavanje, tvrtka je izgradila temelje za održivi rast i razvoj u budućnosti. Uz povećanje broja zaposlenih, Plava Laguna d.d. je konsolidirala svoju poziciju kao vodeći subjekt u turističkoj industriji te je potvrdila svoju predanost pružanju vrhunske usluge i ostvarivanju izvrsnosti u svim aspektima svog poslovanja (Plava Laguna, 2024.). Ovaj rast u broju zaposlenih predstavlja samo jedan od koraka u dugoročnoj strategiji tvrtke za održavanje svoje konkurentne pozicije i daljnji razvoj na tržištu.

Grafikon 1: Struktura zaposlenika u odnosu na vrste ugovora i spol



Izvor: izrada autorice prema GFI Plave Lagune 2023.

Plava Laguna, u skladu s načelom ravnopravnosti spolova, nastoji osigurati gotovo jednak broj muških i ženskih zaposlenika u svojim redovima. Ipak, primjećuje se određena raspodjela prema sektorima unutar poduzeća. Muški zaposlenici su češće zastupljeni u djelatnostima servisa, upravljanja i vođenja prodaje, ugostiteljskom sektoru (kuhari i konobari) te u tehničkoj službi. S druge strane, ženske osobe pretežno obavljaju poslove u prodaji, na recepciji, u domaćinstvu i sanitetskom održavanju hotela, te u marketingu i računovodstvu.

Ključan aspekt napretka za Plavu Lagunu je kontinuirano ulaganje u znanja svojih zaposlenika, s obzirom na brzi razvoj informacijskih tehnologija u znanstvenom sektoru (Plava Laguna, 2024.). Stoga, potrebno je kontinuirano usavršavanje, stjecanje specijaliziranih znanja te praćenje i implementacija novih informacijskih tehnologija. Ljudski resursi Plave Lagune su stoga visoko specijalizirani u području informatike te profesionalni u pristupu klijentima, uvijek težeći ponudi ciljanih rješenja za njihove specifične zahtjeve. U procesu razvoja ljudskih potencijala, Plava Laguna primjenjuje timski rad, posebno zbog specijalizacije struke i distribucije poslovnica diljem zemlje. To zahtijeva povezanost zaposlenika na informacijskoj i virtualnoj razini radi razmjene podataka, informacija i povezivanja s ključnim klijentima.

Zaposlenici su ključni faktor trenutnog i budućeg uspjeha poduzeća, čija vrijednost proizlazi iz njihovog znanja, vještina i stručnosti. S obzirom na to, razvijanje dinamične i funkcionalne kadrovske politike postaje nužnost u ostvarivanju definiranih ciljeva poduzeća. Ova politika obuhvaća niz procesa i postupaka povezanih s upravljanjem zaposlenicima i plaćama, uključujući sistematizaciju radnih mjesta, postavljanje standarda rada, politiku zapošljavanja, te kontinuirano obrazovanje zaposlenika (Plava Laguna, 2024.). Glavni naglasak

stavlja se na pronalaženje optimalnog broja zaposlenika koji će na najučinkovitiji način zadovoljiti kriterije uspješnosti poslovanja.

Analizom strukture zaposlenosti, primjećuje se trend povećanja broja visokoobrazovanih kadrova, posebice mladih, u posljednjih nekoliko godina. Trenutačno, u poduzeću je ravnomjerna raspodjela spolova među zaposlenicima, s jednakim brojem muškaraca i žena. Također, zaposlen je i stalni kadar te sezonski radnici, u omjeru od tisuću zaposlenika (Plava Laguna, 2024.). Za sve zaposlenike osiguran je smještaj u prostorijama tvrtke. Kadrovska struktura u poduzeću fokusira se na kontinuiranu identifikaciju najboljih kandidata i provođenje programa njihove edukacije. Kadrovska služba također se bavi izradom opisa poslova za nove djelatnike i ažuriranjem svih podataka o zaposlenicima. Glavni izazov s kojim se suočavaju je pronalaženje dovoljnog broja kvalificiranog kadra za nadolazeću sezonu.

Dobivanje kvalitetnih ljudi predstavlja ključnu aktivnost i odgovornost u funkciji ljudskih resursa unutar organizacija. Ovaj proces obuhvaća privlačenje kandidata koji posjeduju potrebne sposobnosti, vještine i osobine za učinkovito obavljanje poslova i ostvarivanje ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 289).

Kroz sve ove inicijative, Plava laguna d.d. Poreč ostvaruje ne samo svoje poslovne ciljeve već i svoju viziju kao odgovornog poslodavca, lidera u turističkoj industriji te kao društveno odgovorne organizacije. Njezina organizacijska i kadrovska struktura predstavlja osnovu njezinog uspjeha i pruža čvrstu platformu za daljnji rast i razvoj u budućnosti.

### **3.2. Uočeni problemi i neefikasnost upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d.**

Uočeni problemi i neefikasnost u upravljanju ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. predstavljaju značajnu prepreku za postizanje punog potencijala tvrtke i ostvarivanje njenih poslovnih ciljeva. Iako je Plava Laguna poznata po svojim visokokvalitetnim uslugama u turističkoj industriji, postoje određeni nedostaci i izazovi u području upravljanja ljudskim resursima koji zahtijevaju pažnju i rješavanje. Jedan od ključnih problema koji se uočava je nedostatak jasne strategije upravljanja ljudskim resursima. Iako kompanija može imati definirane vrijednosti i ciljeve, često nedostaje konkretan plan kako te vrijednosti implementirati u praksu kroz politike zapošljavanja, obuke, razvoja karijere i nagrađivanja zaposlenika. Nedostatak ove strategije može rezultirati nedoslednošću u postupanju s ljudskim resursima i nedovoljnim usklađivanjem s poslovnim ciljevima. Još jedan primijećeni problem je nedostatak sustavne politike upravljanja performansama zaposlenika. Nedostatak jasnih



kriterija za procjenu uspješnosti i nedovoljno praćenje performansi može rezultirati nedostatkom motivacije, nedosljednošću u radu i nedostatkom osjećaja odgovornosti među zaposlenicima. Nedostatak povratnih informacija i nedostatak adekvatne podrške u razvoju karijere također mogu doprinijeti neefikasnosti u upravljanju ljudskim resursima.

Tablica 3: Prednosti i nedostaci upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni

Prednosti upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. Poreč	Nedostaci upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. Poreč
1. Osigurava kvalitetnu radnu snagu i stručno osoblje	1. Mogućnost fluktuacije osoblja zbog sezonskog karaktera poslovanja
2. Potiče razvoj zaposlenika kroz obuke i edukacije	2. Potencijalni problemi s motivacijom zbog sezonskog rada
3. Pruža sustavnu podršku u rješavanju radnih problema	3. Potreba za prilagodbom radne snage prema sezonskim potrebama
4. Omogućuje učinkovito upravljanje radnim vremenom i rasporedima	4. Izazovi u upravljanju raznolikim timovima i kulturama
5. Pomaže u izgradnji pozitivne korporativne kulture	5. Potreba za fleksibilnošću u radu i prilagodbom radnih uvjeta
6. Doprinosi zadovoljstvu zaposlenika i smanjenju fluktuacije	6. Potreba za kontinuiranim praćenjem i prilagodbom HR strategije

Izvor: izrada autorice

Dodatni problemi uključuju nedostatak raznolikosti i inkluzivnosti u radnoj snazi. Iako se Plava Laguna trudi osigurati ravnotežu spolova i poštovanje različitih obilježja zaposlenika, može se primijetiti nedostatak raznolikosti u sastavu radne snage i nedovoljna inkluzivnost u radnom okruženju. Nedostatak raznolikosti može ograničiti kreativnost, inovacije i sposobnost tvrtke da odgovori na različite potrebe i zahtjeve svojih klijenata. Upravljanje ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. također može biti otežano nedostatkom adekvatnih sustava za praćenje i analizu podataka o zaposlenicima. Nedostatak pristupa relevantnim informacijama o zaposlenicima može otežati donošenje informiranih odluka i planiranje strategija upravljanja ljudskim resursima.

Rješavanje ovih problema zahtijeva sveobuhvatnu reviziju politika, procesa i praksi upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. Potrebno je uspostaviti jasnu strategiju upravljanja ljudskim resursima koja će podržati poslovne ciljeve tvrtke, uvesti sustavnu politiku

upravljanja performansama i podršku razvoju karijere, promovirati raznolikost i inkluzivnost, te osigurati pristup relevantnim podacima o zaposlenicima radi informiranog odlučivanja. Samo kroz takve mjere Plava Laguna može ostvariti svoj puni potencijal i osigurati održiv uspjeh u budućnosti.

### **3.3. Organizacija procesa upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj Laguni d.d.**

Način na koji se organizira proces upravljanja i usavršavanja zaposlenika u tvrtki poput Plave Lagune d.d. ima ključnu ulogu u njezinom uspjehu i održavanju konkurentne prednosti. Plava Laguna, kao jedna od vodećih tvrtki u turističkom sektoru u Hrvatskoj, posvećuje veliku pažnju razvoju svojih zaposlenika kako bi osigurala vrhunsku uslugu i ispunila visoke standarde gostiju. U Plavoj Laguni, proces upravljanja zaposlenicima obuhvaća različite aspekte, uključujući regrutiranje, selekciju, motivaciju, razvoj karijere, evaluaciju performansi te nagrađivanje i priznavanje postignuća. Upravljanje ljudskim resursima temelji se na principima transparentnosti, fer odnosa i kontinuiranog unaprjeđenja. Plava Laguna provodi sustavno regrutiranje kako bi privukla talente koji odgovaraju potrebama različitih sektora unutar tvrtke, kao što su hotelski menadžment, ugostiteljstvo, marketing, financije i druge operativne i administrativne funkcije (Plava Laguna, 2024.). Selekcija kandidata temelji se na kompetencijama, iskustvu, ali i motivaciji za rad u dinamičnom i gostoljubivom okruženju koje Plava Laguna nudi.

Motivacija zaposlenika ključna je za održavanje visokih standarda usluge i zadovoljstva gostiju. Plava Laguna primjenjuje strategije motivacije kao što su pravedna i konkurentna plaća, bonusi za postignuća, mogućnosti napredovanja te nagrađivanje izvanrednog rada. Osim toga, tvrtka promiče rad u poticajnoj atmosferi gdje se cijene inovativnost, timski rad i osobni razvoj. Ulaganje u razvoj karijere zaposlenika ključno je za dugoročno zadovoljstvo i angažman. Plava Laguna pruža razne programe obuke i edukacije koji podržavaju profesionalni rast i razvoj zaposlenika (Plava Laguna, 2024.). To uključuje internu obuku na teme poput gostoprimstva, upravljanja vremenom, komunikacijskih vještina te ekološke osviještenosti, ali i vanjske obuke i edukacije koje doprinose širenju znanja i vještina. Redovita evaluacija performansi omogućuje Plavoj Laguni da prati napredak svojih zaposlenika, prepoznaje njihove snage i identificira područja za poboljšanje. Ovaj proces je osmišljen kako bi se pružila konstruktivna povratna informacija zaposlenicima te kako bi se potaknulo kontinuirano učenje i razvoj. Plava Laguna naglašava važnost priznavanja izvrsnosti i postignuća svojih zaposlenika (Plava Laguna,

2024.). Nagrade za zaposlenike uključuju financijske bonuse, dodatne slobodne dane, priznanja javno pred kolegama te mogućnosti sudjelovanja u posebnim projektima ili događajima.

Plava Laguna kontinuirano radi na usavršavanju svojih zaposlenika kako bi se osigurala visoka razina profesionalnosti i stručnosti u svim segmentima poslovanja. Specifični programi obuke prilagođeni su potrebama pojedinih sektora i funkcija unutar tvrtke. To uključuje tehničke vještine, upravljanje projektima, timski rad i sl. Plava Laguna podržava sudjelovanje zaposlenika na konferencijama, seminarima i radionicama koje doprinose njihovom profesionalnom razvoju i omogućuju usvajanje najnovijih trendova i praksi u industriji turizma (Plava Laguna, 2024.).

Mentorstvo je važan dio procesa usavršavanja, gdje iskusniji zaposlenici dijele svoje znanje i iskustvo s mlađim kolegama, potičući njihov osobni i profesionalni razvoj. Organizacija procesa upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj Laguni d.d. ključna je za njezinu uspješnost i dugoročnu održivost u konkurentnom turističkom tržištu. Integracija strategija motivacije, razvoja karijere, evaluacije performansi te sustavnog usavršavanja osigurava da Plava Laguna zadržava visoke standarde usluge i odgovara na promjenjive potrebe gostiju. Kroz ove procese, tvrtka se kontinuirano prilagođava novim izazovima i inovacijama, čime osigurava svoju poziciju kao lidera u hrvatskom turizmu.

### **3.4. Prijedlozi poboljšanja upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč**

Plava Laguna d.d. Poreč je vodeće poduzeće u upravljanju hotelima, kampovima i resortima, s kapacitetom koji omogućuje dnevni smještaj više od 44 tisuće gostiju u oko 17 tisuća smještajnih jedinica. Njihova impresivna smještajna struktura obuhvaća 20 hotela, 10 apartmanskih naselja i 9 kampova (Plava Laguna, 2024.). Nadalje, Plava Laguna upravlja s dvije marine s ukupno 360 vezova, uz dodatne ugostiteljske, sportske i ostale sadržaje.

U vrhuncu turističke sezone, poduzeće zapošljava do 3,500 zaposlenika i ostvari preko 5 milijuna noćenja godišnje (Plava laguna, 2024.). Iako pronalazak ljudskih resursa za pokrivanje svih navedenih objekata i sadržaja tijekom cijele godine predstavlja izazov, Plava Laguna se uspješno nosi s tom problematikom. Većina zaposlenih su stalno zaposleni, stalni sezonci i povratnici koji iz godine u godinu biraju raditi u Plavoj laguni d.d. To jasno pokazuje da kompanija pruža izvanredne uvjete i pogodnosti svojim zaposlenicima. Jedna od ključnih pogodnosti za zaposlenike je mogućnost kontinuiranog usavršavanja kroz mnoge ponuđene edukacijske programe. Također, ističe se sustav prepoznavanja najkvalitetnijih zaposlenika i

pružanje mogućnosti za horizontalno napredovanje unutar kompanije. Sve ove pogodnosti čine Plavu lagunu poželjnim poslodavcem, jer zaposlenici prepoznaju napore koje poduzeće ulaže u osiguravanje najboljih uvjeta i kvalitete života i rada.

Plava Laguna d.d. Poreč već je prepoznata po svojoj izvrsnosti u upravljanju i usavršavanju zaposlenika, ali uvijek postoji prostor za poboljšanja koja mogu dodatno unaprijediti radnu atmosferu, produktivnost i konkurentnost tvrtke. Prijedlozi za poboljšanje upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj laguni su stoga sljedeći:

- Individualni razvojni planovi: Uvođenje individualnih razvojnih planova za svakog zaposlenika može biti korak prema personaliziranom pristupu njihovom razvoju. Ovi planovi trebaju biti temeljeni na ciljevima tvrtke i potrebama zaposlenika, pružajući im jasnu viziju njihovog karijernog puta unutar Plave Lagune.
- Mentorstvo i coaching: Uvođenje programa mentorstva i coachinga može biti korisno za razvoj lidera i talenta unutar tvrtke. Iskusni zaposlenici mogu podijeliti svoje znanje i iskustvo s mlađim kolegama, pružajući im podršku i smjernice za njihov profesionalni i osobni razvoj.
- Kontinuirano obrazovanje: Održavanje redovitih internih i eksternih edukacija i treninga može osigurati da zaposlenici budu uvijek korak ispred u svojim vještinama i znanjima. Ovi programi trebaju biti usmjereni na aktualne trendove i tehnologije u turističkoj industriji, kao i na razvoj mekih vještina poput komunikacije i timskog rada.
- Feedback i evaluacija: Uvođenje sustava redovitog povratnog informiranja i evaluacije može pomoći u identificiranju snaga i slabosti zaposlenika te pružiti im jasne smjernice za poboljšanje. Ova praksa također omogućuje upravi da bolje razumije potrebe svojih zaposlenika i prilagodi svoje strategije usavršavanja prema njima.
- Poticanje inovacija: Poticanje zaposlenika na sudjelovanje u inovativnim projektima i inicijativama može potaknuti kreativnost i angažman u radnoj zajednici. Stvaranje okoline u kojoj se cijeni novitet i gdje se potiče eksperimentiranje može rezultirati novim idejama i rješenjima za unapređenje poslovanja Plave lagune.

Kroz implementaciju ovih prijedloga, Plava Laguna d.d. Poreč može dodatno ojačati svoj tim, unaprijediti radnu kulturu i postići još veći uspjeh u budućnosti.

Osim prijedloga, za učinkovito upravljanje ljudskim resursima Plava Laguna d.d. bila bi u potrebi slijediti stručne smjernice za njihovo unapređenje. Stoga je doprinos autorice ovome istraživanju razvidan u davanju konkretnih smjernica kako da se ljudskim resursima u Plavoj laguni upravlja sa ciljem što veće radne produktivnosti, motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Smjernice za unapređenje upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. uključuju

naredne korake. Kompanija treba definirati jasne ciljeve i vrijednosti vezane uz upravljanje ljudskim resursima te ih uskladiti s poslovnim ciljevima. Ovo uključuje izradu plana zapošljavanja, obuke, razvoja karijere i nagrađivanja zaposlenika. Potrebno je uspostaviti jasne kriterije za procjenu uspješnosti zaposlenika i sustav praćenja performansi. Redovita povratna informacija i podrška u razvoju karijere trebaju biti osigurani kako bi se potaknula motivacija i produktivnost zaposlenika. Kompanija treba aktivno raditi na promicanju raznolikosti u radnoj snazi i stvaranju inkluzivnog radnog okruženja. To uključuje poticanje raznolikosti spolova, etničke raznolikosti, kao i inkluzivne prakse u regrutiranju, zapošljavanju i napredovanju.

Potrebno je uspostaviti sustav za prikupljanje, praćenje i analizu relevantnih podataka o zaposlenicima kako bi se olakšalo donošenje informiranih odluka u području upravljanja ljudskim resursima. To uključuje podatke o radnoj uspješnosti, zadovoljstvu zaposlenika, razvoju karijere i drugim relevantnim pokazateljima. Kompanija treba osigurati pristup kontinuiranom obrazovanju, specijaliziranom usavršavanju i razvoju vještina za svoje zaposlenike. To može uključivati interno obrazovanje, radionice, tečajeve ili druge oblike stručnog usavršavanja. Važno je promicati timski rad i suradnju među zaposlenicima kako bi se potaknula razmjena znanja i iskustva te poboljšala produktivnost i inovativnost. To se može postići kroz timske projekte, radionice ili druge aktivnosti koje potiču suradnju. Implementacija ovih smjernica za unapređenje upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni d.d. Poreč pomoći će kompaniji da izgradi snažnu, motiviranu i produktivnu radnu snagu koja će podržati postizanje njenih poslovnih ciljeva i osigurati održivi uspjeh u budućnosti.

## Zaključak

Upravljanje ljudskim potencijalima je ključna funkcija u poduzećima te obuhvaća sve aktivnosti koje su usmjerene prema upravljanju ljudskim potencijalima radi postizanja poslovnih ciljeva. Kroz sustavno upravljanje ljudskim potencijalima, organizacije stvaraju radnu snagu koja je sposobna prilagoditi se promjenama, inovirati i doprinijeti uspjehu organizacije na dugoročnoj razini. Uvođenje inovativnih strategija i kontinuirano unapređenje upravljanja ljudskim resursima ključni su faktori koji mogu osigurati dugoročni uspjeh poduzeća poput Plave Lagune d.d. Poreč. Kroz analizu dosadašnjih praksi i identifikaciju područja za poboljšanje, moguće je razviti perspektive i procese koji će optimizirati upravljanje ljudskim potencijalima i potaknuti rast tvrtke. Ulaganje u razvoj zaposlenika, njihovo obrazovanje i usavršavanje ključno je za stvaranje motiviranog i angažiranog tima. Plava Laguna već ima stabilan sustav edukacije i treninga, ali postoje mogućnosti za proširenje ovih programa kako bi se dodatno podržao kontinuirani razvoj zaposlenika. To uključuje personalizirane obrazovne planove, mentorske programe i redovite evaluacije performansi koje će osigurati da zaposlenici imaju potrebne vještine i znanja za uspješno obavljanje svojih poslova.

U ovom završnom radu naglasak je na ljudskim potencijalima, s posebnim fokusom na pronalaženje adekvatnog osoblja za poduzeće, njihovu motivaciju i razvoj unutar organizacije. Ljudski kapaciteti predstavljaju ključni resurs za postizanje poslovnih ciljeva, međutim, bez stalnog usavršavanja i visoke razine motivacije, poslovni uspjeh može biti ugrožen. Glavni izazov leži u pronalaženju najboljih kandidata za radna mjesta u poduzeću te u održavanju njihovog angažmana. U hotelskom poduzeću, upravljanje i usavršavanje zaposlenika predstavljaju ključni faktor za postizanje izvrsnosti u pružanju usluga i zadovoljstvu gostiju. Specifičnost upravljanja ovim područjem leži u potrebi za prilagodbom radne snage sezonskim promjenama u turističkoj industriji, kao i u osiguravanju visoke razine gostoprimstva i kvalitete usluga. Upravljanje zaposlenicima u hotelijerstvu zahtijeva fleksibilnost, kontinuirano praćenje tržišnih trendova te sustavno ulaganje u edukaciju i razvoj osoblja. Kroz održavanje motivacije, stručnog usavršavanja i izgradnje pozitivne korporativne kulture, hotelska poduzeća mogu osigurati konkurentnu prednost i dugoročni uspjeh na tržištu.

U poduzeću Plava Laguna d.d. Poreč, svi zaposlenici, bez obzira na status zaposlenja, imaju priliku sudjelovati u hotelskim programima obuke prilagođenim njihovim potrebama i karijernim ciljevima. Svi zaposlenici imaju mogućnost napredovanja, pod uvjetom da kontinuirano koriste svoje vještine i znanje za unapređenje poslovanja. Istraživanja jasno

pokazuju da su ljudski resursi ključni za uspjeh poduzeća, stoga je važno osigurati kvalitetu radnog okruženja, brigu o zdravlju zaposlenika te izgradnju pozitivnih radnih atmosfera i odnosa. S obzirom na sve veću globalnu konkurenciju i nestabilnost tržišta, usmjerenje zaposlenika na kontinuirani napredak postaje ključno za uspješno poslovanje. Specifičnost upravljanja i usavršavanja zaposlenika u Plavoj Laguni d.d. Poreč očituje se kroz nekoliko ključnih karakteristika. Plava Laguna vodi se načelom ravnopravnosti spolova, što rezultira gotovo podjednakim brojem muških i ženskih zaposlenika. Ova praksa omogućuje raznovrsnost u radnoj snazi i promiče inkluzivno radno okruženje. Ljudski resursi u Plavoj Laguni su izuzetno specijalizirano informatički educirani. Zaposlenici su profesionalni u odnosima s klijentima i uvijek su spremni pružiti ciljana rješenja za specifične zahtjeve gostiju. Plava Laguna kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika, posebno u području informacijskih tehnologija. S obzirom na brz napredak tehnologije, osigurava se da zaposlenici budu uvijek korak ispred, kontinuirano se educirajući i prilagođavajući se promjenama. Razvoj ljudskih potencijala u Plavoj Laguni podrazumijeva promicanje timskog rada i suradnje. S obzirom na disperziju poslovnica diljem zemlje, umreženost zaposlenika, posebno informacijski i virtualno, ključna je za razmjenu podataka, informacija i povezivanje s ključnim klijentima. Važno je kontinuirano pratiti i prilagođavati organizacijsku strukturu i procese kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje ljudskim resursima. To uključuje uspostavu jasnih komunikacijskih kanala, transparentne politike i procedure zapošljavanja, te poticanje inkluzivne radne kulture koja cijeni različitost i doprinos svakog zaposlenika. Također, važno je prepoznati ulogu tehnologije u upravljanju ljudskim resursima i iskoristiti je za poboljšanje učinkovitosti i produktivnosti. Kroz sve ove napore, Plava Laguna može ojačati svoj tim, poboljšati zadovoljstvo i angažman zaposlenika te ostvariti konkurentsku prednost na tržištu.

U ovom završnom radu potvrđena je hipoteza koja je postavljena u uvodu ovog rada – Efikasno upravljanje i usavršavanje zaposlenika u Plavoj laguni d.d. Poreč, osigurava kontinuirani razvoj zaposlenika. Postoji pozitivna korelacija između usavršavanja, razvoja zaposlenika te njihovog efikasnog upravljanja u Plavoj laguni d.d. Poreč.

## Bibliografija

### a) Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1998). *Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*. Slobodno poduzetništvo, Zagreb.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.
3. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Informator, Zagreb.
4. Cerović Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Fakultet za turizam i ugostiteljstvo u Opatiji, Opatija
5. Čerović S. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Mikorad, Beograd
6. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Informator, Zagreb
7. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco, Zagreb
8. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002
9. Sikavica P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki – Vokić P., (2008). *Temelji menadžmenta*. Informator, Zagreb
10. Vujić V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

### b) Znanstveni i stručni članci:

1. Biočina Lobaš, I. (2000). Sustav upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskom poduzeću, *Ekonomska misao i praksa*, 9 (2), 191-202.
2. Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, *Ekonomska misao i praksa*, 21 (81), 97 - 122
3. Prahir, Katavic, N. (2021). Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 11 (2), 7-23
4. Varga, V. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (1), 152 - 169
5. Mičović.I. (2017). Usavršavanje na radnom mjestu, *Andragoški glasnik : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*, 21 (1-2), 75 - 81



6. Filipović, J., Homoki, M. (2023). Značaj stručnog usavršavanja kao elementa sustava nagrađivanja i motivacije ljudskih resursa, *Travnik: Sveučilište/Univerzitet Vitez*, 2 (7), 237-248
7. Jambrek, Penić, J. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću: ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181 - 1206
8. Zoretić, G., Zoretić Vuković, O. (2020). Upravljanje znanjem u funkciji individualnog i profesionalnog razvoja zaposlenika, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 5 (5), 87-103

**c) Internet i ostali izvori:**

1. Brendfulness (2024): Kolumne, dostupno na <https://brendfulness.com/category/kolumna/>, pristupljeno 15.04.2024.
2. Educentar (2024): Educentar - edukacija - tečajevi, seminari i ostali edukativni programi, <https://www.educentar.net/Tecajevi/>, pristupljeno 15.04.2024.
3. Ministarstvo turizma (2024): Fina: Plava laguna najbolja na Jadranu, HUP-Zagreb na kontinentu, dostupno na <https://mint.gov.hr/print.aspx?id=20502&url=print>, pristupljeno 15.04.2024.
4. Plava Laguna (2023): Godišnji izvještaj 2023, dostupno na <https://biz.plavalaguna.hr/hr/korporativne-informacije/plava-laguna/financijska-izvjesca>, pristupljeno 05.06.2024.
5. Plava Laguna (2024): Korporativne informacije, dostupno na <https://biz.plavalaguna.hr/hr/korporativne-informacije/plava-laguna/financijska-izvjesca>, pristupljeno 15.04.2024.
6. Plava laguna (2024): O nama, dostupno na [www.plavalaguna.com](http://www.plavalaguna.com), pristupljeno 15.04.2024.
7. Poslovna Hrvatska (2024): Plava Laguna d.d. Poreč, dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/plava-laguna/333606/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, pristupljeno 15.04.2024.

## Popis ilustracija

### Popis shema

Shema 1.: Proces razvoja ljudskih potencijala.....	8
Shema 2.: Upravljanje potpunom kvalitetom .....	16
Shema 3.: Struktura imovine poduzeća .....	18
Shema 4.: Temeljne vrijednosti grupe Plava Laguna d.d. Poreč .....	27
Shema 5.: Organizacijska struktura Plave Lagune d.d. Poreč .....	30

### Popis tablica

Tablica 1: Kadrovska struktura Plave Lagune d.d. ....	31
Tablica 2: Planirani i raspoloživi broj kadrova u Plavoj Laguni .....	32
Tablica 3: Prednosti i nedostaci upravljanja ljudskim resursima u Plavoj Laguni .....	35

### Popis grafikona

Grafikon 1: Struktura zaposlenika u odnosu na vrste ugovora i spol **Error! Bookmark not defined.**