

# Planiranje ljudskih resursa u hotelskom poduzeću

---

Vujasinović, Karmen

Master's thesis / Diplomski 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:700383>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



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**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**KARMEN VUJASINOVIĆ**

**Planiranje ljudskih resursa u hotelskom poduzeću**

**Human Resources Planning in Hotel Company**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Planiranje ljudskih resursa u hotelskom poduzeću**  
**Human Resources Planning in Hotel Company**

Diplomski rad

Kolegij: **Planiranje u hotelijerstvu**

Studentica: **Karmen VUJASINOVIĆ**

Mentorica: prof. dr. sc. **Helga MAŠKARIN RIBARIĆ**

Matični broj: **3648/21**

Opatija, lipanj 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

---

**Karmen Vujašinić**  
(ime i prezime studenta)

---

**3648/21**  
(matični broj studenta)

---

Planiranje ljudskih resursa u hotelskom poduzeću  
(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 diplomskog 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 diplomskim 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 diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 01. 06. 2024.

---

Potpis studenta

## Sažetak

Posljednjih godina poduzeća se suočavaju s kontinuiranim, nepredvidivim i brzim promjenama. Upravo su ljudski resursi sa svojim znanjima, vještinama i kreativnošću prepoznati kao ključan i nezamjenjiv čimbenik njihova uspjeha. Za uspješno upravljanje i poslovanje svakog modernog poduzeća ključno je kvalitetno planiranje ljudskih resursa. Proces planiranja ljudskih resursa obuhvaća niz koraka koji se provode kako bi se u poduzeću osigurao odgovarajući broj zaposlenika s potrebnim vještinama i kompetencijama potrebnim za postizanje ciljeva poduzeća. Svako hotelsko poduzeće na temelju postavljenih poslovnih ciljeva te procjene trenutnog stanja ljudskih resursa identificira buduće potrebe. To uključuje identifikaciju novih poslova, promjena u postojećim poslovima, potrebe za specifičnim vještinama i kompetencijama zaposlenika te projekciju broja zaposlenika potrebnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Zatim se definira i analizira jaz koji se pojavljuje između trenutnog stanja i projekcija budućih potreba. Za razvoj zaposlenika odgovorni su menadžeri ljudskih resursa u hotelijerstvu. Tvrtke moraju dati prioritet strategijama upravljanja ljudskim resursima koje će dovesti do uspjeha unutar njihove organizacije. To će im pomoći da ostanu konkurentni na sve zahtjevnijem tržištu na kojem kupci očekuju visoku razinu usluge. Planiranje ljudskih resursa je potrebno za razvoj i korištenje ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa široko oblikuje akcijski plan za razvoj ljudskih resursa uzimajući u obzir postojeću infrastrukturu i potrebe u budućnosti. Planiranje ljudskih resursa od iznimne je važnosti za hotelijerstvo zbog višestrukih pozitivnih učinaka. Optimizira hijerarhijske razine zaposlenika u poduzeću kako bi se smanjila fluktuacija, osigurava odgovarajuće vještine i kompetencije te osigurava učinkovito upravljanje troškovima. Pomoću planiranja ljudskih resursa kvaliteta usluge održava se na visokom nivou, potiče se radni moral i osigurava se pravna usklađenost što doprinosi ukupnom uspjehu hotelskog poduzeća i održivosti poslovanja. Nadalje, olakšava prilagodbu hotelskog poduzeća novim trendovima i jača konkurentnost poduzeća u dinamičnom tržišnom okruženju. Planiranje ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji Amadria Park od iznimne je važnosti za poduzeće. Hotelska grupacija Amadria Park, kao jedna od vodećih nacionalnih hotelskih tvrtki, raspolaže s 2280 soba što čini 3,58% ukupnih hrvatskih hotelskih kapaciteta. Hotelsko poduzeće zapošljava 750 zaposlenika na dan 31.03.2024., od toga 255 u poduzeću Milenij hoteli d.o.o., a 525 u poduzeću Solaris d.d.. Obzirom na aktualnu situaciju na tržištu rada koju obilježava akutni nedostatak ljudskih resursa, planiranje ljudskih resursa nametnulo se kao jedan je od ključnih

procesa i u ovom hotelskom poduzeću. Najveći problemi sa kojima se grupacija suočava su nedostatak kvalitetnih zaposlenika i njihova visoka fluktuacija.

*Ključne riječi: ljudski resursi; planiranje ljudskih resursa; hotelsko poduzeće*

## **Summary**

In recent years, companies have been facing continuous, unpredictable, and rapid changes. Human resources with their knowledge, skills and creativity are recognized as a key and irreplaceable factor of their success. Quality planning of human resources is essential for the successful management and operation of any modern company. The human resource planning process includes a series of steps that are carried out to ensure that the company has the appropriate number of employees with the necessary skills and competencies needed to achieve the company's goals. Each hotel company identifies future needs based on set business goals and an assessment of the current state of human resources. This includes the identification of new jobs, changes in existing jobs, the need for specific skills and competencies of employees, and the projection of the number of employees needed to achieve the set goals. Then, the gap that appears between the current state and projections of future needs is defined and analyzed. Human resources managers in the hotel industry are responsible for employee development. Companies must prioritize human resource management strategies that will lead to success within their organization. This will help them remain competitive in an increasingly demanding market where customers expect a high level of service. Human resource planning is necessary for the development and utilization of human resources. Human resource planning broadly shapes the action plan for human resource development considering the existing infrastructure and future needs. Human resource planning is extremely important for the hotel industry due to its multiple positive effects. It optimizes the hierarchical levels of employees in the company to reduce turnover, ensure appropriate skills and competencies and ensure effective cost management. By means of human resource planning, the quality of service is maintained at a high level, work morale is encouraged, and legal compliance is ensured, which contributes to the overall success of the hotel company and business sustainability. Furthermore, it facilitates the hotel company's

adaptation to new trends and strengthens the company's competitiveness in a dynamic market environment. Human resources planning in the Amadria Park hotel group is extremely important for the company. The Amadria Park hotel group, as one of the leading national hotel companies, has 2,280 rooms, which is 3.58% of the total Croatian hotel capacity. The hotel company employs 750 employees as of March 31, 2024, of which 255 are in the company Milenij hoteli d.o.o., and 525 in the company Solaris d.d.. Considering the current situation on the labor market, which is characterized by an acute lack of human resources, human resources planning has become one of the of the key processes in this hotel company as well. The biggest problems the group faces are the lack of quality employees and their high turnover.

***Key words: human resources; human resources planning; hotel company.***

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
Definiranje problema i predmeta istraživanja .....	4
Svrha i ciljevi rada .....	7
Metode rada.....	7
Struktura rada .....	1
<b>1. Planiranje ljudskih resursa</b> .....	<b>3</b>
1.1. Planiranje ljudskih resursa - razgraničenje pojmova.....	3
1.1.1. Planiranje ljudskih resursa kao funkcija menadžmenta ljudskih resursa .....	7
1.1.2. Ciljevi planiranja ljudskih resursa.....	9
1.1.3. Uloge u planiranju ljudskih resursa .....	10
1.1.4. Metode planiranja ljudskih resursa .....	13
1.1.4.1. Kvantitativne metode .....	15
1.1.4.2. Kvalitativne metode .....	16
1.2. Značaj ljudskih resursa za uspješnost poslovanja .....	17
1.3. Proces planiranja ljudskih resursa .....	18
1.3.1. Predviđanje potreba za ljudskim resursima u hotelu.....	20
1.3.2. Analiza okruženja u hotelskom poduzeću.....	21
1.3.3. Planiranje ljudskih resursa kao dio poslovnog plana poduzeća .....	24
<b>2. Planiranje ljudskih resursa u hotelijerstvu</b> .....	<b>29</b>
2.1. Važnost i specifičnosti planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu .....	29
2.2. Novi trendovi i izazovi u planiranju ljudskih resursa u hotelijerstvu.....	32
<b>3. Planiranje ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji Amadria Park</b> .....	<b>35</b>
3.1. Hotelska grupacija Amadria Park – osnovne informacije o poslovanju .....	36
3.2. Analiza procesa planiranja ljudskih resursa u grupaciji Amadria Park.....	39
3.3. Izazovi s kojima se grupacija suočava .....	50
3.4. Kritične točke i područja za poboljšanje procesa planiranja ljudskih resursa .....	53
<b>Zaključak</b> .....	<b>55</b>
<b>Bibliografija</b> .....	<b>57</b>
Popis ilustracija.....	60



# Uvod

U mnogim zemljama, kao i u Hrvatskoj, upravo turizam kroz ugostiteljstvo i hotelijerstvo čini značajan udio BDP-a te zapošljava velik dio ljudskih resursa. Glavni zadatak hotelijerstva jest pružanje usluga smještaja, osiguranje udobnog boravka i kvalitetne usluge gostima, te pružanje zadovoljavajućeg iskustva koje će ih potaknuti na ponovni dolazak.

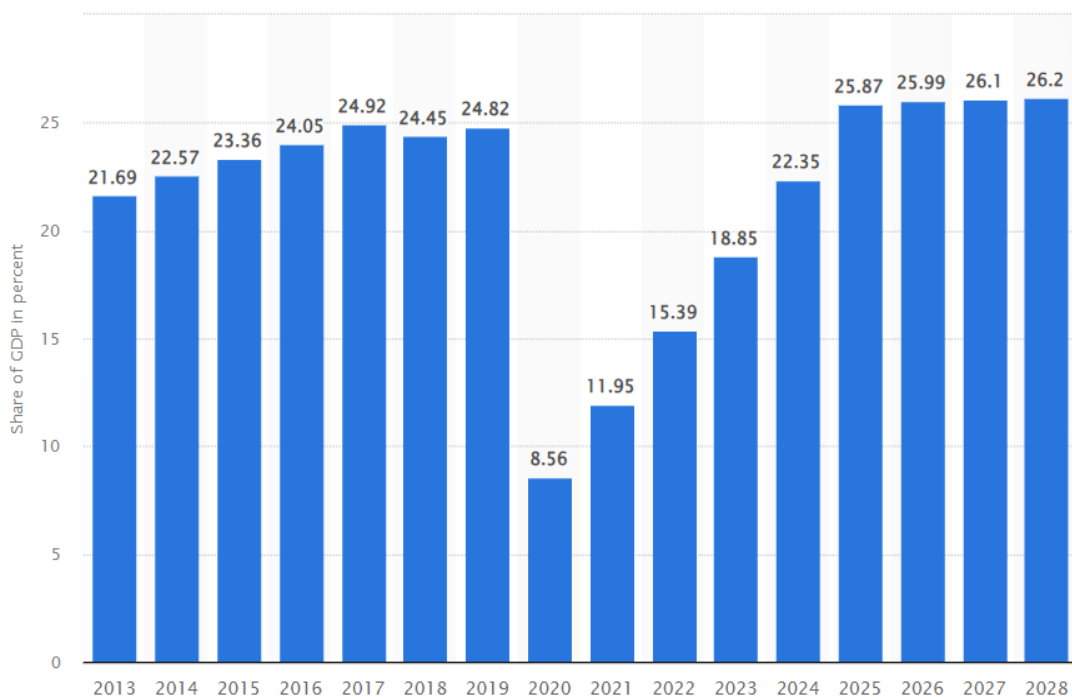
„Hotelijerstvo (...) ima zadatak da na što bolji način zadovolji, ne samo materijalne potrebe korisnika ponude u smještaju, hrani i piću, već i ostale društvene, kulturne i zdravstvene potrebe suvremenog čovjeka.“ (Pavia, 2003: 1).

Hrvatska je jedna od najpopularnijih destinacija u Europi, a turizam Hrvatske doprinosi većem udjelu u BDP-u nego u drugim državama članicama Europske unije. Upravo navedeno je pokazatelj koliko je turizam ekonomski značajan za Hrvatsku. Jedan od načina kvantifikacije značaja turizma jest i udio turizma u BDP-u koji je 2022. godine iznosio 15,39%, dok je 2023. godine iznosio 18,85% (Statista, 2023.).

„Hotelijerstvo kao temeljna turistička receptiva, za državnu ekonomiju ima vrlo značajnu ulogu i važnost koja se ogleda u sljedećem:

- gospodarska važnost
- ostvarivanje deviznog priljeva
- utjecaj na platnu bilancu zemlje
- sudjelovanje u robnom prometu
- zapošljavanje kadrova
- društvena, politička i kulturna važnost.“ (Galičić, 2017: 55).

U nastavku će se prikazati kretanje udjela turizma u BDP-u Hrvatske od 2013. do 2023. godine te predviđanja za kretanje udjela turizma u BDP-u Hrvatske za razdoblje od 2024. do 2028. godine.



**Slika 1.** Udio turizma u BDP-a Hrvatske od 2013. do 2028. godine

Izvor: <https://www.statista.com/forecasts/1153595/tourism-sector-gdp-share-forecast-in-croatia> (pristupljeno: 24.02.2024.)

Predviđa se da će se udio turizma u BDP-u Hrvatske kontinuirano povećavati između 2023. i 2028. godine, te će se do 2028. godine povećati za 7,4 postotna boda. Prosječno će udio turizma u BDP-u Hrvatske rasti za 1,47% u razdoblju od 2024. do 2028. godine. Procjenjuje se da će udio u 2028. godini iznositi 26,2%. Iako se predviđa značajno povećanje u sljedećim godinama, porast će se usporiti u budućnosti (Degenhard, 2023.).

**Tablica 1.** Indeksi kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u 2007. u siječnju 2024.

	Broj zaposlenih u siječnju 2024.	Indeksi	
		I. 2024. XII. 2023.	I. 2024. I. 2023.
Ukupno	1.419. 668	98,9	103,0
I - Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	81.897	89,2	109,8

Izvor: <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76726>, pristupljeno 24.02.2024.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku vidljivo je da je broj zaposlenih u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (odjeljak I) u siječnju

2024. godine iznosio 81 897 ljudi što čini oko 6% ukupno zaposlenih u Hrvatskoj u siječnju 2024. godine. Broj zaposlenih u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane za 9,8% je veći u siječnju 2024. nego u istom razdoblju 2023. godine. (<https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76726>, pristupljeno 24.02.2024.)

Hotelijerstvo je uslužna djelatnost, a usluge imaju sljedeće karakteristike: neopipljivost, nematerijalnost, nemogućnost skladištenja, heterogenost i nemogućnost odvajanja „proizvodnje“ usluge i njezino korištenje. (Lovelock, Wirtz, 2016: 67).

„Jedna od najznačajnijih karakteristika hotelskih usluga jesu odnosi povjerenja hotelijera i gosta. Cilj je svakoga uspješnog hotelijera da kvalitetnim izvršavanjem cjelokupnog proizvodno-uslužnog procesa izgradi odnos povjerenja i lojalnosti prema gostima, konzumentima usluga.“ (Galičić, 2017: 60).

Prisutnost ljudskog faktora čini odnos hotelijer gost izazovnim. Upravo pravi ljudi na pravim pozicijama biti će uspješni u isporučivanju kvalitetne usluge za gosta. Čovjek kao misaono biće s vlastitim potrebama i željama, motivacijom i ambicijama pridonosi kreiranju okruženja u poduzeću te može pozitivno ili negativno utjecati na poslovanje. Poduzeća planiraju ljudske resurse s ciljem osiguravanja kvalitetnih, educiranih i za svaku poziciju odgovarajućih zaposlenika. Zaposlenici su konkurentska prednost poduzeća. Odabir kvalitetnih zaposlenika olakšati će poduzeću cjelokupno poslovanje, smanjiti ukupne troškove, povećati zadovoljstvo gosta, a najvažnije, učiniti poduzeće dugoročno uspješnim.

Troškovi zaposlenika čine značajan dio troškova u poduzeću. Ukupni trošak rada je trošak koji snosi poslodavac zapošljavanjem radne snage, a sastoji se od prosječne mjesečne bruto plaće bez ostalih naknada, potpora i nagrada i socijalnih doprinosa koje plaća poslodavac (doprinos za zdravstveno osiguranje, doprinos za zapošljavanje i doprinos za ozljede na radu i profesionalne bolesti). ([https://web.dzs.hr/Hrv/publication/2008/9-2-9\\_1h2008.htm](https://web.dzs.hr/Hrv/publication/2008/9-2-9_1h2008.htm), pristupljeno 16.04.2024.)

Analizom statističkih podataka Državnog zavoda za statistiku vidljivo je da je udio troškova primanja zaposlenika<sup>1</sup> u djelatnosti „I5510 Hoteli i sličan smještaj“ u ostvarenom prometu<sup>2</sup> u navedenoj djelatnosti za 2021. godinu iznosio 27,98%, odnosno blizu 30% ukupnog prometa.

---

<sup>1</sup> Primanja zaposlenika jesu svi oblici naknada koje statistička jedinica daje zaposlenicima za njihove usluge ili zbog prestanka radnog odnosa. ([web.dzs.hr/Hrv/DBHomepages/Strukturne\\_poslovne\\_statistike/metodologija-Poslovanje\\_poduzeća.htm](https://web.dzs.hr/Hrv/DBHomepages/Strukturne_poslovne_statistike/metodologija-Poslovanje_poduzeća.htm) pristupljeno 24.04.2024.)

<sup>2</sup> Promet se sastoji od svih prihoda koji nastaju u referentnom razdoblju tijekom redovitog poslovanja statističke jedinice te se izražava bez ikakvih sniženja cijena, popusta i rabata koje odobrava.

**Tablica 2.** Poslovanje poduzeća prema djelatnosti NKD-a 2021. godine – Promet djelatnosti i troškovi primanja zaposlenika djelatnosti „Hoteli i sličan smještaj“

	2021 _250101 Promet (tis. Euro)	2021 _220301 Troškovi primanja zaposlenika (tis. Euro)	Udio troškova primanja zaposlenika u prometu
I5510 Hoteli i sličan smještaj	1.636.221	457.945	27,98%

Izvor: [https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px\\_type=PX&px\\_db=Strukturne+poslovne+statistike&px\\_language=hr](https://web.dzs.hr/PXWeb/Menu.aspx?px_type=PX&px_db=Strukturne+poslovne+statistike&px_language=hr) (pristupljeno 24.04.2024.)

Ukupan promet u djelatnosti „I5510 Hoteli i sličan smještaj“ u 2021. godini iznosio je 1.636.221 tisuća eura dok su troškovi primanja zaposlenika u navedenoj djelatnosti iznosili 457.945 tisuća eura. Prema navedenim podacima vidljivo je da su troškovi primanja zaposlenika iznosili blizu 30% u ukupnom prometu ostvarenom u toj djelatnosti. Naveden podatak ukazuje na važnost planiranja ljudskih resursa kako bi se kroz detaljan plan ljudskih resursa kontroliralo i minimiziralo troškove primanja zaposlenika s obzirom na značajan dio koji zauzimaju u ukupnom prometu spomenute djelatnosti.

## Definiranje problema i predmeta istraživanja

Predmet ovog diplomskog rada je analiza procesa planiranja u hotelskom poduzeću jer ono ima svoje specifičnosti poput sezonalnosti, veće potrebe za zaposlenicima tokom ljetnih mjeseci, te jer je sve veći naglasak na kvaliteti usluge (čiji je sastavni dio čovjek) i jer aktualna situacija na tržištu rada koju karakterizira nedostatak ljudskih resursa naglašava potrebu sustavnog pristupa planiranju ljudskih resursa.

Najvažniji izazovi s kojima se menadžment ljudskih resursa suočava u suvremenim poduzećima, a koji se u značajnoj mjeri odražavaju i na planiranje ljudskih resursa jesu (Deloitte Insights, 2023; Gouldsberry, 2024):

- Digitalizacija – ljudi i tehnologija iz dana u dan sve su više povezani, a tehnologija je sve više inkorporirana u radna mjesta. Moderna tehnologija olakšava i automatizira posao koji su do sad obavljali ljudi, te je potrebno istražiti načine na koji tehnologija utječe

---

([web.dzs.hr/Hrv/DBHomepages/Strukturne\\_poslovne\\_statistike/metodologija-Poslovanje\\_poduzeća.htm](https://web.dzs.hr/Hrv/DBHomepages/Strukturne_poslovne_statistike/metodologija-Poslovanje_poduzeća.htm) pristupljeno 24.04.2024.)

na posao. Nadalje, napredak digitalne i virtualne tehnologije te metaverzuma mijenjaju koncept radnog mjesta kao fizičkog prostora.

- Redefiniranje rada – potrebno je da poduzeća naprave odmak od hijerarhijske strukture, opisa radnih mjesta i specifičnih zadataka. Definiranje radnih mjesta dovodi do ograničavanja zaposlenika i smanjenja njihove inovativnosti u novonastalim situacijama uslijed neočekivanih promjena.

- Redefiniranje modela rada – pomicanje fokusa s dodjeljivanja zadataka na dodjeljivanje i definiranje odgovornosti svakom zaposleniku te usklađivanje vrijednosti poduzeća s vrijednostima zaposlenika.

- Rad u svijetu bez granica – post-pandemijsko razdoblje dovelo je do preispitivanja koncepta radnog mjesta kao fizičke lokacije. Porast baze zaposlenih i ubrzane tehnologije dovodi do otvaranja mogućnosti rada bilo gdje u svijetu što mnogi smatraju vrlo važnim pri odabiru posla.

- Odluke vođene podacima (eng. *Data-Driven Decisions*) – velike količine podataka o ljudskim resursima za odjel ljudskih resursa mogu biti vrlo značajne te se njegova uloga može promijeniti iz administrativne u stratešku. Moderni odjeli ljudskih resursa moraju prihvatiti i inkorporirati u svoje poslovanje alate umjetne inteligencije i analitičke alate. Korištenjem ovih alata moći će kvalitetnije planirati ljudske resurse u poduzeću.

- Prekvalificiranje i usavršavanje – uvođenje novih tehnologija dovelo je do potrebe za prekvalifikacijom i usavršavanjem radne snage s ciljem što kvalitetnijeg odgovora na neočekivane poslovne situacije i osiguranja poslovnog rasta. Posebno je važno prepoznavanje razlika u postojećim znanjima i vještinama kod zaposlenika u poduzeću i onih potrebnih u budućnosti.

- Blagostanje (eng. *wellbeing*) – pri planiranju ljudskih resursa važno je uzeti u obzir dobrobit zaposlenika. U razdoblju sve većeg radnog opterećenja zaposlenika, dolazi do pojave novih zdravstvenih problema poput *burn out*-a. Osjećaj zaposlenika da nisu dovoljno cijenjeni, da se s njima ne postupa dobro i da im nedostaje prilike za razvoj doprinosu stanju *burn out*-a. Kako bi se ozbiljno poboljšala sveukupna dobrobit zaposlenika, odjel ljudskih resursa mora analizirati radnu okolinu i raditi na njezinu poboljšanju.

- Rad na daljinu, hibridni i rad u uredu – komunikacija odjela ljudskih resursa i zaposlenika po pitanju radnih preferencija postala je vrlo važna, posebice za zaposlenike koji žele fleksibilnost.

- Generacijska raznolikost – upravljanje razlikama u generacijama kontinuiran je izazov za odjel ljudskih resursa. Različite generacije imaju različita očekivanja od posla. Pri planiranju ljudskih resursa potrebno je poduzeti radnje usklađivanja očekivanja zaposlenika.

- Odnos između menadžera i zaposlenika – odjel ljudskih resursa trebao bi poraditi na pružanju podrške menadžerima koji su sve više prepušteni sami sebi, a zaduženi su za vođenje i izgradnju odnosa sa zaposlenicima. Prioritet odjela ljudskih resursa jest poboljšati komunikaciju u odnosu menadžer-zaposlenik i ispitati očekivanja obje strane kako bi stvorili jake timove koji jačaju kulturu i vrijednost poduzeća.

Poduzeća se iz godine u godinu susreću sa sve više izazova po pitanju menadžmenta ljudskih resursa. Odjel ljudskih resursa suočava se s različitim izazovima, no kvalitetnim i detaljnim planiranjem ljudskih resursa može utjecati na smanjenje utjecaja tih izazova na uspjeh poduzeća. Prilagođavanjem i implementiranjem novih praksi u planiranju ljudskih resursa, koje su proizašle iz uviđanja problema s kojima se poduzeća susreću, dolazi do povećanja šansi da zaposlenici osiguraju uspješnost poduzeća. Spomenuti navedeni izazovi, a posebice nove tehnologije, digitalizacija, potreba za redefiniranjem rada i modela rada, te otvoreno tržište rada, zahtijevaju od odjela ljudskih resursa drugačiji način promišljanja i djelovanja. Kvalitetno planiranje ljudskih resursa postaje ključni čimbenik uspjeha ili neuspjeha poduzeća.

Planiranje ljudskih resursa u hotelijerstvu posebice je izazovno za odjele ljudskih resursa. Uspjeh u hotelijerstvu kao uslužnoj djelatnosti uvelike ovisi o kvaliteti isporučene usluge čiji je sastavni dio čovjek. Glavni izazovi s kojima se odjeli ljudskih resursa u hotelijerstvu susreću jesu: nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa, visoka razina fluktuacije zaposlenika, otežano zadržavanje postojećih zaposlenika te visoki troškovi ljudskih resursa. Aktualna situacija na tržištu rada menadžmentu ljudskih resursa ne olakšava posao. Iseljavanje stanovništva i starenje populacije dodatno smanjuje broj raspoloživih kvalitetnih zaposlenika, a uvjeti rada u hotelijerstvu poput radnog vremena u smjenama, čestog prekovremenog rada, povećanog obujma posla tokom sezone i nedovoljnih primanja, za mnoge su dodatni faktori zbog kojih se odlučuju za rad u nekim drugim djelatnostima.

## **Svrha i ciljevi rada**

Proces planiranja analizirat će se na primjeru konkretne hotelske grupacije Amadria Park. Cilj je ovog rada ukazati na specifičnosti planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu te istaknuti izazove s kojima se hotelsko poduzeće pri tome susreće. Sve će navedeno poslužiti kao osnova za oblikovanje preporuka i mjera za uspješnije provođenje planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Na temelju navedenih ciljeva, formulirana su sljedeća istraživačka pitanja:

- Na koji način Amadria Park kroz proces planiranja ljudskih resursa odgovara na trenutne tržišne izazove?
- Da li je postojeći način na koji Amadria Park planira ljudske resurse uspješan i koje su kritične točke i područja za poboljšanje ovog procesa

## **Metode rada**

U ovom diplomskom radu korištene su metode deskripcije te sinteze i analize kako bi se kvalitetno napisao teorijski dio ovog diplomskog rada. Deskripcija kao znanstvena metoda podrazumijeva postupak opisivanja pojava i predmeta kao i njihovih veza i odnosa te služi za definiranje temeljnih pojmova u ovom diplomskom radu.

Metoda klasifikacije se koristi također u teorijskom djelu kako bi se precizno definirali ključni pojmovi ovog diplomskog rada poput ljudskih resursa te njihovog planiranja. Praktični dio rada temelji se intervjuu provedenom s direktoricom ljudskih resursa hotelske grupacije Amadria Park hotela s obzirom da u tom poduzeću radi autorica diplomskog rada.

## Struktura rada

Diplomski rad pod naslovom „Planiranje ljudskih resursa u hotelskom poduzeću“ strukturno je podijeljen u pet poglavlja koja su međusobno povezana. U uvodu je definiran predmet i problem istraživanja, navedeni su ciljevi i svrha rada, postavljena su temeljna istraživačka pitanja, znanstvene metode i prikazana je struktura diplomskog rada prema poglavljima u njemu.

U drugom dijelu pod naslovom „*Planiranje ljudskih resursa*“ analizira se planiranje ljudskih resursa kroz definiranje ciljeva od kojih se kao najbitniji cilj procesa planiranja ističe usklađivanja radnih mjesta i ljudskih resursa. Nadalje, analiziraju se funkcije planiranja ljudskih resursa koje zajedno čine proces koncipiran od pojedinačnih aktivnosti s bitnom ulogom u izgradnji uspješnog poduzeća kroz zadovoljne i efikasne zaposlenike. U planiranju se javljaju i različite uloge, a kao najbitnije ističu se: uloga poduzeća, uloga odjela ljudskih resursa, uloga menadžera te uloga pojedinca. Postoje i različite metode, odnosno pristupi i tehnike, koje se koriste u planiranju ljudskih resursa te će se one obraditi kroz kvantitativne i kvalitativne metode. Uspješnost poslovanja svakog poduzeća ovisi i o percepciji značaja ljudskih resursa te njihovoj kvaliteti kao ključnom čimbeniku za uspješnost stoga se obrađuje i veza kvalitete ljudskih resursa i uspješnosti poduzeća. Sam proces planiranja ljudskih resursa nadalje je detaljnije razrađen kroz predviđanje potreba za ljudskim resursima u hotelu, analizu internog i eksternog okruženja u hotelskom poduzeću i definiranje planova zaposlenika.

„*Planiranje ljudskih resursa u hotelijerstvu*“ je naslov trećeg dijela u kojem se analizira važnost planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu koja ukazuje na sposobnost poduzeća da unaprijed predvidi buduće potrebe ljudskih resursa. Navode se i specifičnosti planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu te novi trendovi i izazovi u planiranju ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Četvrti dio nosi naslov „*Planiranje ljudskih resursa u Amadria Park hotelima*“ u kojem se analizira hotelska grupacija Amadria Park. Kroz rad se daje uvid u osnovne informacije o grupaciji, odnosno njezinim smještajnim kapacitetima i njezinu poslovanju u prošlim godinama. Na temelju prikupljenih informacija utvrđen je i opisan proces planiranja ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji te su identificirani ključni izazovi s kojima se grupacija suočava.



*Zaključak* predstavlja završni dio ovog diplomskog rada te se u njemu ističu ključni zaključci do kojih se došlo analiziranjem literature i provedenim istraživanjem na primjeru hotelske grupacije.

# 1. Planiranje ljudskih resursa

Bitan dio svakog poduzeća su ljudski resursi. „Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije“ (Kuka, 2011: 64).

„Planiranje ljudskih potencijala temelj je selekcije i opskrbljivanja organizacije kvalitetnim ljudima iz različitih izvora, sposobnih za timsko djelotvorno realiziranje aktivnosti ostvarivanja planiranih ciljeva poduzeća.“ (Zekić, 2007: 216).

Planiranje ljudskih resursa odvija se s namjerom da se predvidi broj i strukturu zaposlenih koji su poduzeću potrebni u budućnosti. Plan osigurava ljude odgovarajućih kompetencija i znanja, na pravim radnim mjestima u pravo vrijeme. Nadalje, planiranje traži i stalno prilagođavanje plana uslijed promjena u poduzeću. Planiranju je potrebno pristupiti vrlo temeljito jer na plan utječu određeni vanjski i unutarnji čimbenici poput tržišta rada, promjena u populaciji, promjenjivi zahtjevi gostiju, konkurencija. Važno je i konstantno provjeravati plan ljudskih resursa kako bi u slučaju odstupanja plana od realizacije i nemogućnosti ostvarenja ciljeva tim planom, poduzeće promijenilo strategiju i revidiralo plan.

Planiranje ljudskih resursa jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta ljudskih resursa. Kako bi poduzeće uspješno ostvarilo postavljene ciljeve, važno je da zapošljava određeni broj ljudi odgovarajućih kompetencija, znanja i vještina koji će ih i realizirati.

## 1.1. Planiranje ljudskih resursa - razgraničenje pojmova

Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“ (Vodopija, 2006: 23).

Menadžment ljudskih resursa je aktivnost koja neprestano prati ljude, njihove kapacitete i zahtjeve, kao i organizacijske potrebe u vezi s ljudskim resursima, na način koji obuhvaća trenutačno stanje i buduće perspektive, stalno se mijenjajući i prilagođavajući.

Suvremena poduzeća koja su prihvatila promjene koje se događaju u suvremenom poslovanju te shvaćaju da su ljudski resursi od vitalne važnosti za dugoročno uspješno poslovanje, imaju veće šanse pozicionirati se među vodeće u svom području djelovanja. Investicija poduzeća u ljudske resurse postala je preduvjet poslovnog uspjeha.

„Menadžment ljudskih resursa danas predstavlja važnu poslovnu funkciju koju čine aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole ljudskih resursa u nekoj organizaciji. Uloga funkcije menadžmenta ljudskih resursa razvijala se s vremenom. Na početku je predstavljala samo administrativnu komponentu, dok joj u novije vrijeme većina menadžera posvećuje posebnu pozornost i provlači je kroz sve strateške ciljeve i odluke.“ (Petrović, Bonacin, 2017: 51)

„Menadžment ljudskih resursa kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i resursa u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 5-6)

„Temeljne (...), odnosno specifične funkcije koje obuhvaća menadžment ljudskih resursa jesu:

- strategijski menadžment ljudskih resursa,
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta,
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
- motiviranje i nagrađivanje,
- obrazovanje i razvoj zaposlenih,
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi,
- različite usluge zaposlenima.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 17)

Sve navedene funkcije menadžmenta ljudskih resursa imaju ključnu ulogu u osiguravanju efikasnog upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Kroz strategijsko planiranje, pravilno oblikovanje poslova, motivaciju, kontinuirano praćenje i razvoj zaposlenika, te brigu o njihovom blagostanju, poduzeće stvara okruženje koje potiče produktivnost, inovacije i održiv rast. Uzimajući u obzir složenost suvremenog poslovnog okruženja i dinamične promjene na tržištu rada, efikasan menadžment ljudskih resursa

postaje ključni faktor uspjeha poduzeća u ostvarivanju svojih ciljeva i održavanju konkurentnosti.

„Menadžment ljudskih resursa (HRM) je sveobuhvatan i koherentan pristup zapošljavanju i razvoju ljudi. HRM se može smatrati filozofijom o tome kako bi se ljudima trebalo upravljati, što je potkrijepljeno brojnim teorijama koje se odnose na ponašanje ljudi i organizacije. Bavi se doprinosom koji može dati poboljšanju organizacijske učinkovitosti kroz ljude, ali je, ili bi trebao biti, podjednako zaokupljen etičkom dimenzijom – kako bi se ljude trebalo tretirati u skladu sa skupom moralnih vrijednosti. HRM uključuje primjenu politika i prakse u područjima projektiranja organizacije i razvoja, zapošljavanja zaposlenika, učenja i razvoja, učinaka i nagrada, i pružanja usluga koje poboljšavaju dobrobit zaposlenika.“ (Armstrong, Taylor, 2014: 1).

Menadžment ljudskih resursa prema različitim autorima definira se kao znanstvena disciplina, poslovna funkcija i filozofija, no u svim definicijama autori spominju organiziranje i usmjeravanje ljudskim resursima. Petrović i Bonacin (2017) planiranje ljudskih resursa dijele na ključnih četiri aktivnosti koje čine planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu ljudskih resursa, dok Bahtijarević-Šiber (1999), kao i Armstrong i Taylor (2014), menadžment ljudskih resursa definiraju kao usmjeravanje znanja ljudskih resursa i njihov razvoj. Armstrong i Taylor (2014) uključuju i aspekt etike pri čemu navode da je potreban određen način postupanja u upravljanju ljudima, poput uključivanja transparentnosti, nepristranosti i jednakog odnošenja prema svim zaposlenicima.

Tijekom vremena, ljudski potencijal postaje ključni faktor za postizanje poslovnih ciljeva i poslovne izvrsnosti. Tu izvrsnost i vrijednost osiguravaju ljudi, koji nisu samo najznačajniji potencijal, nego također i najskuplji i „najproblematičniji“ resurs koji tvrtka ima. Oni uključuju iskustvo, vještine, prosudbe, sposobnosti, znanje, kontakte, preuzimanje rizika i mudrost pojedinaca pridruženih poduzeću. (Vujić, 2005: 45)

„Planiranje ljudskih resursa vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse. Planiranje ljudskih resursa posredna je faza između strategijske namjere i praktične akcije.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 180)

Kako bi poslovanje poduzeća bilo što uspješnije mora nastojati osigurati najbolje i najkompetentnije ljudske resurse koji će pridonijeti ispunjenju postavljenih strategijskih ciljeva. Kreiranjem kvalitetnih planova i njihovim uspješnim provođenjem u realnost,

poduzeće povećava šanse za ispunjenjem definirane strategije. Upravo dobro izrađen plan ljudskih resursa potječe od definirane strategije i strategijskih ciljeva poduzeća. Nekvalitetan plan ljudskih resursa za poduzeće znači dodatne troškove, nekompatibilnost zaposlenika i ciljeva, produženje vremena za obavljanje posla, te u konačnici neispunjenje postavljenih ciljeva i neuspjeh poduzeća.

„Planiranje ljudskih resursa je stalni proces razvoja strategija koje će omogućiti usklađivanje broja zaposlenih sa potrebama organizacije. Taj proces pomaže organizaciji da angažira resurse koji će dostići ciljeve organizacije putem izvršenja njihovih precizno definiranih zadataka, koristeći potrebna znanja i vještine.“ (Martinović i Tanaković, 2014: 23)

„Planiranje ljudskih resursa je aktivnost koja procjenjuje (...), sadašnje i buduće potrebe za radnicima za neku organizaciju. Analiza posla pomaže na način da odlučuje koje su vještine potrebne u organizaciji.“ (Galičić, 2017: 284)

„Planiranje ljudskih resursa je proces planiranja kojim se poduzeće može pomaknuti sa svoje trenutne pozicije na željenu poziciju ljudskih resursa. Kroz planiranje ljudskih resursa, poduzeće nastoji imati pravi broj odgovarajuće kvalificiranih ljudi na pravim mjestima u pravo vrijeme. Međutim, ova se definicija usredotočuje samo na procjenu potreba za radnom snagom u poduzeću. Prikladnije rečeno, planiranje ljudskih resursa može se definirati kao strategija za pribavljanje korištenje, poboljšanje i zadržavanje ljudskih resursa.“ (Bhattacharyya, 2006: 69)

Prema navedenim definicijama može se zaključiti da planiranje ljudskih resursa omogućuje poduzećima da zadovolje svoje sadašnje i buduće zahtjeve za zaposlenicima. Ono omogućuje menadžerima ljudskih resursa predviđanje, i daljnji razvoj vještina zaposlenika, posebice onih koje su najvrjednije za poduzeće. Planiranjem je osigurana optimalna ravnoteža u smislu dostupnih skupova vještina i broja zaposlenika.

Planiranje ljudskih resursa pomaže poduzeću u procesima zapošljavanja, zadržavanja i optimiziranja rasporeda zaposlenika koji su potrebni kako bi se posao nesmetano odvijao, kako bi poduzeće bilo spremno reagirati na promjene na tržištu te kako bi uspješno poslovalo. Ono poduzeću pomaže kontrolirati neizvjesne uvjete iz okoline te je instrument kojim poduzeće jača svoju konkurentsku poziciju.

U nastavku će biti pojašnjeno planiranje ljudskih resursa kao funkcija menadžmenta ljudskih resursa, ciljevi planiranja, uloge te metode planiranja ljudskih resursa.

### 1.1.1. Planiranje ljudskih resursa kao funkcija menadžmenta ljudskih resursa

Svaka organizacija, velika ili mala, koristi različite vrste kapitala kako bi posao funkcionirao. Kapital uključuje gotovinu, dragocjenosti ili robu koja se koristi za stvaranje prihoda za poslovanje. Na primjer, maloprodajna trgovina koristi registre i inventar, dok konzultantska tvrtka može imati vlasnički softver ili zgrade. Bez obzira na industriju, sve tvrtke imaju jednu zajedničku stvar: moraju imati ljude koji će omogućiti da njihov kapital radi za njih. Planiranje potreba za ljudskim resursima jedan je od elemenata uspješnog dugoročnog razvoja (Horvat, 2007: 214). Bez planiranja ljudskih resursa, poduzeća ne bi mogla učinkovito zaposliti i zadržati zaposlenike, poboljšati i unaprijediti poduzeće, te ne bi mogle održavati zdravu, prihvatljivu kulturu i okruženje na radnom mjestu. Planiranje ljudskih resursa toliko je važno za organizacije da mnogi ovaj odjel nazivaju srcem i dušom poduzeća.

Planiranje ljudskih resursa je esencijalna funkcija menadžmenta ljudskih resursa, te predstavlja proces definiranja onog što poduzeće želi postići u budućnosti, postavljajući ciljeve i definirajući načine kako to želi ostvariti. Menadžment kao proces započinje planiranjem te se na početku određuje položaj poduzeća u tom trenutku.

„Planiranje kao instrument upravljanja ima u poduzeću izuzetnu ulogu: ono pridonosi ostvarivanju važnih ciljeva, poduzimanju važnih mjera, oblikovanju i provjeri očekivanja i stavova, agiranju i reagiranju te unapređivanju kontakata u poduzeću.“ (Osmanagić Bedenik, 2002: 31-32).

Planiranje ljudskih resursa nezamjenjiva je funkcija menadžmenta ljudskih resursa, a njezina se važnost ogleda u informacijskoj i dokumentacijskoj, koordinativnoj i integrativnoj te motivirajućoj i poticajnoj funkciji. Funkcioniranje menadžmenta ljudskih resursa treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju bitnu ulogu u izgradnji uspješnog i zdravog poduzeća čiji temelj jest zadovoljan i efikasan zaposlenik.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999: 17) svaka funkcija menadžmenta ljudskih resursa obuhvaća širok spektar različitih i specifičnih zadataka koje se usklađuju s temeljnim pitanjima problema poslovanja i razvoja. Najvažnija pitanja s direktnim utjecajem na planiranje ljudskih resursa kao funkcije menadžmenta ljudskih resursa su (Bahtijarević-Šiber 1999: 17-18):

- kakva je vizija poslovanja u budućnosti i ljudi koji to poslovanje trebaju nositi i razvijati,

- koji su zahtjevi rada i poslovanja sada i kakvi će biti u budućnosti,
- koliko i kakvih ljudi nam treba za sadašnje i buduće poslovne potrebe,
- kakve strategije izabrati da bismo ih osigurali,
- kako osigurati da u poduzeće dođu najbolji ljudi,
- kako zadržati najkvalitetnije i najsposobnije, a osloboditi se nesposobnih,
- gdje se mogu najbolje iskoristiti i razvijati potencijali svakog zaposlenog,
- kako diferencirati one koji dobro rade i kako ih nagraditi,
- kako osigurati da svi zaposleni imaju znanja i vještine koje zahtijevaju posao i razvoj,

- kako osigurati da stalno razvijaju svoja znanja i potencijale,
- kako osigurati visoku motivaciju i usmjeravati energiju ka uspješnom ostvarivanju ciljeva poduzeća,
- kako optimalno uskladiti različite interese i ciljeve,
- kako dovesti zaposlene da svu intelektualnu i psihičku energiju usmjere u rad.

Ova pitanja usko su povezana s planiranjem ljudskih resursa kao ključnom funkcijom menadžmenta ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa, kao što i sama riječ implicira, podrazumijeva predviđanje, identifikaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim resursima unutar poduzeća. Kroz odgovore na postavljena pitanja, menadžment ljudskih resursa oblikuje strategije za privlačenje, odabir, razvoj i zadržavanje potrebnih zaposlenika kako bi se osiguralo da organizacija ima prave ljude s pravim vještinama i motivacijom za postizanje ciljeva.

Na primjer, pitanje "Kako osigurati da u poduzeće dođu najbolji ljudi?" direktno se odnosi na strategije regrutiranja i selekcije koje su ključne komponente planiranja ljudskih resursa. Također, pitanje "Kako zadržati najkvalitetnije i najsposobnije, a osloboditi se nesposobnih?" implicira strategije zadržavanja talenata i upravljanja performansama, što također spada pod domenu planiranja ljudskih resursa. Svi navedeni aspekti postavljaju temelje za planiranje ljudskih resursa i pokazuju kako odgovori na ova ključna pitanja direktno oblikuju strategije i politike menadžmenta ljudskih resursa koje su neophodne za uspjeh poduzeća. Stoga je važno prepoznati vezu između postavljenih pitanja i planiranja ljudskih resursa kako bi se osiguralo efikasno upravljanje ljudskim resursima i postizanje ciljeva poduzeća.

Planiranjem ljudskih resursa predviđa se buduća ponuda i potražnja za zaposlenicima, zadržavanje postojećih zaposlenika, te se anticipiraju mogući problemi ljudskih resursa koji bi se mogli pojaviti u budućnosti. Planom se definiraju i čimbenici prema kojima se biraju kandidati prilikom zapošljavanja na neku od otvorenih pozicija.

### 1.1.2. Ciljevi planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa proces je koji se kontinuirano odvija u okvirima operativnog i strateškog planiranja poslovanja. Njegov cilj je osigurati da se najveće bogatstvo organizacije – zaposlenici – koristi na najbolji mogući način. Planiranje ljudskih resursa jamči da su zaposlenici i radna mjesta dobro usklađeni, a istovremeno sprječava manjak ili nedostatak ljudskih resursa.

Ciljevi planiranja ljudskih resursa su (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- razvoj jasne i neposredne veze između strategije i planova poslovanja te ljudskih resursa uz maksimalno uspješno ostvarenje strategijskih ciljeva,
- povezivanje ukupnih poslovnih aktivnostima i ciljeva organizacije s potrebama za ljudskim potencijalima,
- definirati, po specifičnim kategorijama, cjelokupne i dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima,
- zaštititi investicije poduzeća i osigurati maksimalni povrat na investicije u ljudske resurse,
- pripremiti organizaciju na uspješno suočavanje s konkurencijom i dugoročno postizanje konkurentske prednosti.

Prema Martinović i Tanaković (2014), ciljevi su:

- privlačenje i zadržavanje ljudi koji posjeduju sposobnosti i vještine koje se od njih traže, a neophodne su za konkretnu organizaciju posla,
- predviđanje problema koji bi se mogli pojaviti vezano za manjak ili višak zaposlenih,
- razvoj kvalitetno obučene i fleksibilne radne snage, čime se povećava sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u okruženju,



- zadržavanjem i razvojem zaposlenika reduciranje ovisnosti organizacije od eksternog okruženja,
- uvođenjem fleksibilnih sistema rada doći do maksimalnog iskorištenja ljudskih resursa.

Ciljevi koji se postavljaju prilikom planiranja ljudskih resursa osiguravaju potreban broj zaposlenih, omogućavaju poduzeću ostvarenje postavljenih strateških ciljeva te stjecanje prednosti među konkurentima na tržištu.

Planiranje ljudskih resursa je proces razvijanja niza odluka za djelovanje u budućnosti. To je proces pripreme niza odluka u vezi s razvojem i raspoređivanjem ljudskih resursa. Planiranje ljudskih resursa uključuje postavljanje pravog broja i vrste ljudi na pravo mjesto, u pravo vrijeme te njihovo usmjeravanje u provođenje poslova za koje imaju odgovarajuće kompetencije i znanje.

### 1.1.3. Uloge u planiranju ljudskih resursa

Poduzeće definira strateške ciljeve i definira dugoročnu strategiju što čini temeljni okvir za definiranje plana ljudskih resursa. Prema tom se okviru donosi plan za odgovarajućom kvalifikacijskom strukturom zaposlenika. „U svemu tome iznimno važnu ulogu igra odjel ljudskih resursa koji izrađuje metodologiju, pribavlja, analizira i pohranjuje informacije te daje stručnu pomoć managerima i zaposlenima“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 190).

Poduzeće se bavi postavljanjem politika i smjernica prema kojima će se definirati plan ljudskih resursa. U politike i smjernice važne za planiranje ljudskih resursa mogu se ubrojiti politike zapošljavanja, usavršavanja i razvoja, procjenjivanje performansi zaposlenika, naknade i benefiti. Nadalje, brine se za osiguravanje financijskih resursa potrebnih za provedbu plana ljudskih resursa u stvarnost definiranjem proračuna za zapošljavanje, obuku i daljnji razvoj zaposlenika unutar organizacije. Odjel ljudskih resursa unutar poduzeća procjenjuje trenutne i buduće potrebe za radnom snagom na temelju postavljenih ciljeva i strategija, na način da analizira trenutno stanje te predviđa buduće potrebe za zapošljavanjem. Odjel ljudskih resursa prati i razvoj zaposlenika i odlučuje o nagrađivanju sukladno iskazanoj uspješnosti, te korektivnim mjerama sukladno lošim rezultatima. Uprava poduzeća pruža potporu i podršku odjelu ljudskih resursa kroz

pravovremeno informiranje o poslovnim potrebama i odlukama vezanim uz planiranje ljudskih resursa.

S obzirom da je struktura svakog poduzeća podijeljena na više razina, broj razina menadžmenta u nekom poduzeću ovisi o: brojnim čimbenicima, vrsti organizacijske strukture, stupnju centralizacije (decentralizacije), te o rasponu kontrole (odnosno broju zaposlenih čiji posao koordinira, usmjerava i vodi jedan menadžer).

Različite razine menadžmenta unutar poduzeća imaju različite uloge i odgovornosti u planiranju ljudskih resursa.

Vrhovni menadžment, kao najviša razina menadžmenta u poduzeću, definira strategiju i ciljeve poduzeća te utvrđuje misiju i viziju poduzeća. Nadalje, u njihovoj domeni još je i iniciranje i provođenje promjena. Za njihov posao od presudne je važnosti i komunikacija s zaposlenicima. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 42-43)

Srednji menadžment nalazi se između vrhovnog i najniže razine menadžmenta. Ova razina menadžmenta ima trostruku ulogu. Ukoliko ih se promatra u odnosu na vrhovni menadžment oni su podređeni, no ukoliko ih se promatra u odnosu na njihove radne timove, imaju ulogu nadređenih. Uspoređujemo li ih sa drugim menadžerima na srednjoj razini, oni su ravnopravni. Među najznačajnijim zadaci srednje razine menadžmenta ističu se usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti prve razine menadžmenta, kao i transformacija opće strategije i politike vrhovnog menadžmenta u konkretne ciljeve i planove menadžera najniže razine. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 43-44)

Najniža razina menadžmenta, odnosno operativni menadžment, razina je menadžmenta koja je u neposrednom kontaktu s izvršiteljima. Među zadacima koje obavljaju menadžeri ove razine ističu se koordinacija posla zaposlenih koji rade u proizvodnji proizvoda ili usluga, te onih koji su izravno odgovorni za rezultate svoje organizacijske jedinice. Ova razina menadžmenta predstavlja vezu između operativnih poslova i zadataka na svim funkcijama s ostalim dijelovima poduzeća. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 44-45)

Svaka razina menadžmenta igra ključnu ulogu u planiranju ljudskih resursa, prilagođavajući strategije i politike na svojoj razini odgovornosti kako bi osigurali usklađenost s ciljevima organizacije i zadovoljili potrebe zaposlenika.

Vrhovni menadžment utvrđuje potrebe za ljudskim resursima na temelju dugoročnih poslovnih planova te postavlja politike i smjernice za njihovim upravljanjem. Uloga koja mu se još nameće je i pružanje potpore srednjem menadžmentu u provedbi prihvaćenih strategija planiranja ljudskih resursa.

Menadžeri srednje razine sudjeluju u planiranju ljudskih resursa na razini odjela ili tima, te također identificiraju potrebe za ljudskim resursima unutar svog područja odgovornosti. Sudionici su i u procesu regrutiranja, selekcije i zapošljavanja novih zaposlenika te osiguravaju pravilno usmjeravanje i motivaciju postojećih članova tima. Razina srednjeg menadžmenta sudjeluje u razvoju i implementaciji programa obuke i razvoja zaposlenika unutar svog tima. Osim toga, oni su često odgovorni za postavljanje ciljeva, pružanje smjernica i podrške te ocjenjivanje performansi članova svog tima u skladu s ciljevima organizacije.

Operativni menadžment bavi se operativnim aktivnostima vezanim uz planiranje ljudskih resursa. Svoju ulogu nalazi u svakodnevnom vođenju tima, nadgledanju izvršenja zadataka, te praćenju izvedbe i pružanju povratnih informacija zaposlenima. Svoj doprinos najniža razina menadžmenta daje i kroz sudjelovanje u procesima procjene performansi i donošenju odluka o stimulaciji ili disciplinskim mjerama zaposlenih.

Menadžeri kontinuirano surađuju s odjelom ljudskih resursa i upravom poduzeća kako bi zajednički definirali potrebe za radnom snagom. „Manageri su ti koji prenose i objašnjavaju organizacijsku misiju, strategiju i ciljeve, te pomažu zaposlenima da svoju karijeru usklade sa svojim i organizacijskim mogućnostima“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 191). Također, sudjeluju i u prepoznavanju potreba za dodatnim edukacijama i kreiranju planova istih. Uz odjel ljudskih resursa, menadžeri definiraju i planove nasljeđivanja, odnosno prepoznaju talente i preporučuju ih za ključne pozicije. Identificiraju nasljednike i pripremaju ih za preuzimanje uloga u budućnosti. Također, prenose informacije od odjela ljudskih resursa do zaposlenika te ih obavještavaju o promjenama u poduzeću i timovima. Prate i prikupljaju podatke o svim relevantnim aspektima te izvještavaju odjel ljudskih resursa kako bi se što kvalitetnije moglo planirati ljudske resurse. Menadžeri osiguravaju optimalno upravljanje zaposlenicima, praćenje i razvijanje svakog od njih te ostvarivanje ciljeva organizacije.

Iako većina odgovornosti planiranja ljudskih resursa pada na odjel ljudskih resursa i menadžere, pojedinci također imaju bitnu ulogu u cjelokupnom procesu. Pojedinaac za sebe identificira svoje dobre strane, područja u kojima za sebe vidi mogućnost napredovanja i poboljšanja i individualni put razvoja. Svaki zaposlenik s odjelom ljudskih resursa i svojim nadređenima definira mogućnosti obuke i razvoja unutar organizacije kao i svoju ulogu u planiranju vlastite karijere. Svaki je zaposlenik upoznat s procesom evaluacije i u razgovoru s nadređenima planira svoj razvoj. Nadalje, s nadređenima dijeli i svoje interese

za daljnji razvoj, dodatne edukacije i napredovanje, te upozorava organizaciju na svoje potrebe i aspiracije i aktivno tražiti prostor za njihovo zadovoljavanje.

Svaki pojedinac treba prepoznati svoj doprinos i ulogu u organizaciji. Bitno je da aktivno sudjeluje u planiranju kako bi doprinio uspješnim rezultatima i zadovoljstvu svih uključenih strana.

#### 1.1.4. Metode planiranja ljudskih resursa

Metode planiranja ljudskih resursa su pristupi i tehnike koje se koriste za procjenu, identifikaciju i planiranje potrebnih ljudskih resursa u organizaciji. Ove metode pomažu u osiguravanju da poduzeće ima dovoljan broj kvalificiranih i adekvatnih zaposlenika kako bi postiglo svoje ciljeve. „Posebno je važno odrediti koje će pokazatelje i mjere vezivati za broj zaposlenih, odnosno treba utvrditi one koji s kretanjem zaposlenosti imaju visoku i pouzdanu povezanost.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 199). Metode planiranja ljudskih resursa mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne metode, a same potrebe za ljudskim potencijalima ovise o mnoštvu eksternih i internih faktora.

Kao što je vidljivo na slici 2. na potrebe za ljudskim resursima utječu unutarnji i vanjski faktori.

Od vanjskih faktora najvažniji su:

- konkurencija – druga poduzeća isto tako potražuju zaposlenike i nude svoje (bolje ili lošije) uvjete potencijalnim zaposlenicima,
- promjene u tehnologiji - dovode do zamjene ljudskog faktora u poslovanju, te do potražnje za novih i drugačijim setom vještina i znanja,
- ekonomska situacija – u razdoblju povećane ekonomske aktivnosti potražnja za zaposlenicima raste dok u razdobljima smanjene aktivnosti pada,
- poslovna kretanja – promjene na različitim poslovnim područjima dovode do promjena u potražnji za određenim znanjima i vještinama.

Najvažniji od unutarnjih faktora su sljedeći:

- financijska kretanja – razmjene financijskih sredstava između ekonomskih subjekata utječu i na potrebe za ljudskim resursima,

- proizvodnost rada – povećanje ili smanjenje uspješnosti u obavljanju posla utječe na potrebe za ljudskim resursima,
- otvaranje novih tržišta – potencijalno otvara mogućnost odlaska zaposlenika na druga tržišta te povećanje potreba, odnosno dolazak zaposlenika iz drugih tržišta,
- razvoj novih proizvoda i usluga – ovisno u kojem smjeru se razvijaju proizvodi i usluge, moguće je povećanje potreba za određenim novim znanjima i povećanjem potreba, ili smanjenjem uslijed automatizacije procesa,
- promjene strategije – nova strategije ili određene promjene u strategiji poslovanja mogu utjecati na smanjenje ili povećanje potreba za ljudskim resursima,
- promjene u obujmu proizvodnje – povećanje obujma proizvodnje često znači povećanje potreba za ljudskim resursima, dok se smanjenjem obujma proizvodnje stvara višak ljudskih resursa.



**Slika 2.** Faktori koji utječu na potrebe za ljudskim resursima

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): „Menadžment ljudskih resursa“ Zagreb: Golden Marketing, str. 198.

Svako je poduzeće pod utjecajem različitih unutarnjih i vanjskih faktora koje mora uzeti u obzir prilikom planiranja ljudskih resursa. Svaki od tih faktora daje svoj input na poslovanje poduzeća, te se svakome od njih poduzeće mora na neki način prilagoditi. Posebice u hotelijerstvu, konkurencija je velika te je to jedan od faktora koje hotelska poduzeća svakako moraju uzeti u obzir. Svoju konkurentsku prednost ostvariti će upravo kvalitetnim i detaljnim planom ljudskih resursa kojim će poduzeće povećati svoju

uspješnost među konkurentima. U nastavku će biti pojašnjene kvantitativne metode i kvalitativne metode.

#### 1.1.4.1. Kvantitativne metode

Kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa nazivaju se i statističkim ili matematičkim metodama, a utemeljene su na poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima. Ove vrste metoda planiranja ljudskih resursa zahtijevaju točno evidentiranje i praćenje neke pojave u dugom vremenskom intervalu u prošlosti. Najveći nedostatak ovih metoda planiranja ljudskih resursa veže se uz činjenicu da u suvremenim neizvjesnim uvjetima često ne vrijede povijesne povezanosti prethodnog razdoblja (Bahtijarević-Šiber, 1999: 196). Kvantitativni aspekt planiranja ljudskih resursa uključuje predviđanje potražnje i predviđanje ponude.

Nadalje, kvantitativni podaci i metode temelje se na numeričkim mjerenjima, statistici i matematičkim modelima. Mogu pomoći u mjerenju i usporedbi rezultata ljudskih resursa, kao što su fluktuacija, produktivnost, angažman i izvedba. Također, mogu pomoći da se identificiraju trendovi, obrasci i korelacije među varijablama, kao što su demografija zaposlenika, vještine, ponašanja i zadovoljstvo. Kvantitativni podaci i metode korisni su za testiranje hipoteza, procjenu intervencija i predviđanje scenarija.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) u kvantitativne metode spadaju:

- normativna metoda – smatra se jednom od najjednostavnijih metoda. Bazira se na normativima vremena te se na temelju toga brojčano definiraju potrebe za radnicima. Poanta ove metode jest u pretvaranju pokazatelja u broj potrebnih ljudi. Nedostatak ove metode jest nedostatak informacije kakvi profili ljudi su potrebni i koje razine stručnosti.
- analiza trenda – na temelju kretanja zaposlenosti u prošlosti predviđa se kretanje zaposlenosti u budućnosti uzimajući u obzir razvoj poslovne aktivnosti. Provodi se najčešće metodama regresijske analize kojom se predviđa jedan faktor (zavisna varijabla) na temelju znanja o jednom ili više faktora (nezavisne varijable).
- Markovljev model – matematička tehnika za predviđanje interne ponude zaposlenika bazirana na principu matrice koja se odnosi na određeno stanje ili broj

zaposlenih u nekoj kategoriji posla u različitim vremenskim razdobljima. Pokazuje mogućnost kretanja zaposlenih kroz, u, i iz organizacije.

#### 1.1.4.2. Kvalitativne metode

Kvalitativne metode planiranja ljudskih resursa vežu se uz procjenu eksperata i menadžera. Upravo iz ovog razloga nose i naziv subjektivne metode. Karakterizira ih jednostavnost kao jedna od temeljnih prednosti, no glavni im je nedostatak upravo subjektivnost. Značajne prednosti su im što se mogu prilagođavati po pitanju varijabli, nemaju uporište u prošlosti, te imaju širok spektar odabira i anticipiranja pojava i problema koje prognoziraju, odnosno analiziraju bez ograničenja ono očekivano ili željeno u budućnosti. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 197). Kvalitativni podaci i metode temelje se na riječima, slikama, opažanjima i pripovijestima. Oni mogu pomoći da se istraži i razumije pitanja ljudskih resursa, kao što su motivacija zaposlenika, percepcija, iskustva i emocije. Također mogu pomoći da se dobiju uvidi, ideje i rješenja za složene i dinamične probleme, kao što su organizacijska kultura, promjene i inovacije. Kvalitativni podaci i metode korisni su za otkrivanje značenja, vrijednosti i konteksta te za otkrivanje različitih slojeva priča.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) u kvalitativne metode spadaju:

- procjena eksperata – odnosi se na mišljenja i stavove menadžera organizacijskih jedinica i drugih poznavatelja potreba za ljudskim resursima.
- delfi metoda – bavi se kombiniranjem različitih mišljenja neovisnih eksperata u cilju predviđanja potražnje za zaposlenicima. Odvija se provođenjem cirkulirajuće serije upitnika i objavljivanjem povezanih povratnih informacija za daljnju raspravu. U svakom sljedećem krugu postiže se zajednički dogovor.
- tehnika nominalne grupe – ova metoda privremeno okuplja skupinu od 4 do 5 eksperata radi predviđanja potražnje za zaposlenicima. Temelji se na prosudbi stručnjaka i grupnom odlučivanju.
- metoda scenarija – ovom metodom utvrđuje se slijed i utjecaj događaja u budućnosti na potrebe ljudskih resursa, a cilj je kreirati scenarij razvoja poduzeća. Prednost ove metode jest omogućavanje da se u planiranju ocjenjuju strategije i planovi s obzirom na alternative.

Kombiniranjem kvalitativnih i kvantitativnih metoda osigurava se preciznija i potpunija prognoza ljudskih resursa.

## **1.2. Značaj ljudskih resursa za uspješnost poslovanja**

Uspjeh se može definirati u različitim područjima života te za svakog pojedinca ima različito značenje. Uspjeh nekog poduzeća najčešće se ogleda u dobiti tog poduzeća. Međutim, svako poduzeće za sebe definira pojam uspjeha. Pri definiranju uspjeha poduzeće bi trebalo odgovoriti na pitanja tko, kada, gdje i kako definira uspjeh. Odgovorima na ta pitanja, poduzeće će doći do definicije samog uspjeha, odnosno poslovnog uspjeha. (Lovrić, 2004: 7)

Uspjeh poduzeća često se traži samo u poslovnom rezultatu, odnosno financijskim izvješćima, čime se definira objektivno koliko je poslovanje poduzeća bilo kvalitetno što se tiče sinergije čimbenika poslovanja i njihovog ukupnog outputa. Poduzeća se smatraju uspješnima kad ispune postavljene ciljeve. (Bolfek, Stanić, Knežević, 2012 : 165)

U trenutku ostvarenja dobiti poduzeće bi trebalo preispitati jesu li zadovoljni i samim načinom na koji su postigli financijski uspjeh. Svako poduzeće uspjeh je ostvarilo upravo zbog inputa koji daju ljudski resursi. Svi temelji za isporuku kvalitetnog proizvoda ili usluge mogu biti zadovoljeni u poduzeću, poput najnovije tehnologije ili najkvalitetnijih sirovinama, međutim ukoliko ih ljudski resursi ne pretoče u finalan proizvod ili uslugu kojom su korisnici zadovoljni i zbog koje će se poduzeću vraćati, uspjeh poduzeća neće biti zagarantiran. Uspjeh poduzeća mjeri se ukupnim postignutim zadovoljstvom poduzeća, od zadovoljstva ljudskih resursa koji isporučuju proizvod ili uslugu do zadovoljstva kupaca koji te proizvode i usluge primaju i koriste, te zadovoljavajućih cjelokupnih materijalnih inputa.

„Produktivnost rada predstavlja ključni pokazatelj uspješnosti poslovanja budući da o razini produktivnosti rada ovise troškovi proizvodnje, a oni određuju razinu ekonomičnosti i profitabilnosti.“ (Holjevac, Vrtodušić Hrgović, 2012: 40)

Zadovoljstvo ljudskih resursa jedan je od vrlo utjecajnih faktora na produktivnost rada, a samim time i na uspješnost poslovanja poduzeća. Razinu motivacije, kao jedan od faktora koji utječe na zadovoljstvo kod zaposlenika, moguće je ispitati putem nekoliko



pokazatelja navedenih u nastavku: fluktuacija i obrtaj zaposlenih, odsutnost s radnog mjesta, motivacija zaposlenika, uvjeti na radnom mjestu, obrazovanje i trening, nagrađivanje, bonusi i stimulacije te napredovanje. Poduzeća implementacijom standarda kvalitete direktno pozitivno utječu na motivaciju ljudskih resursa što rezultira povećanjem kvalitete isporučenog proizvoda i usluge, posebice u hotelijerstvu gdje je kontakt zaposlenika s gostom gotovo neizbježan. (Holjevac, Vrtođušić Hrgović, 2012: 45-49)

S obzirom da je motivacija jedan od ključnih faktora koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika, hotelska poduzeća bi trebala, ukoliko se žele istaknuti među svojim konkurentima uspješnijim poslovanjem, uložiti u svoje zaposlenike. Neki od načina na koje poduzeće može ulagati u svoje zaposlenike su osiguravanje daljnjih edukacija te treninga zaposlenicima. Također, jedan od značajnijih poticaja za zaposlenike su i financijski poticaji te promaknuća. Hotelska poduzeća na ovaj način mogu direktno smanjiti troškove zadržavanjem zaposlenika u poduzeću, te osigurati kvalificirane ljude na odgovarajućim pozicijama. Na taj način hotelska poduzeća osiguravaju isporuku kvalitetnih proizvoda i usluga kakve zahtijevaju gosti. Hotelska poduzeća na ovaj način dugoročno povećavaju svoje šanse za stvaranje uspješnog hotelskog poduzeća te pozicioniranje na vrh ljestvice među konkurentima.

U turbulentnoj i neizvjesnoj okolini, uz sve brže i radikalnije promjene koje zahtijevaju pravovremeno i kvalitetno reagiranje i djelovanje, strategijsko je upravljanje ljudskim resursima presudno za pronalaženje novih, originalnih rješenja radi udovoljavanja sve većim tržišnim zahtjevima i osiguranja veće konkurentnosti (Karaman Aksentijević, Ježić, Đurić, 2008: 47). Kvaliteta ljudskih resursa se smatra ključnim čimbenikom za uspješnost i napredovanje poduzeća na tržištu. Odabir kvalitetnih ljudskih resursa, ulaganje u njihovo znanje, napredovanje te razvoj karijere osiguravaju poduzeću da putem zadovoljnih i uspješnih zaposlenika bolje posluje.

### **1.3. Proces planiranja ljudskih resursa**

Proces planiranja ljudskih resursa obuhvaća niz koraka koji se provode kako bi se u poduzeću osigurao odgovarajući broj zaposlenika s potrebnim vještinama i kompetencijama potrebnim za postizanje ciljeva poduzeća. Tokom procesa definiraju se

odgovori na nekoliko jednostavnih pitanja: koliko ljudi poduzeću treba za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva, kakvi ljudi s kojim vještinama, znanjima i sposobnostima, te kojom razinom stručnosti su potrebni poduzeću, na koji način osigurati potrebne ljudske resurse, te kako pripremiti sadašnje zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja poduzeća. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 219).

Proces planiranja ljudskih resursa vrlo je složen i dinamičan, te je podložan različitim utjecajima. Upravo se iz tog razloga proces mora kontinuirano ažurirati i usklađivati, odnosno prilagođavati zahtjevima koje pred ljudske resurse stavljaju različite promjene zadataka poduzeća. Osim promjena u zadacima poduzeća, prilagođavanje procesa provodi se i zbog rasta organizacije, restrukturiranja poduzeća, smanjenja obujma posla, fluktuacije zaposlenika. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 194-199)

Cjelovit proces planiranja ljudskih resursa ima nekoliko temeljnih elemenata, odnosno faza (Bahtijarević-Šiber, 1999: 241):

- planiranje i predviđanje zahtjeva, odnosno potreba ljudskih resursa,
- analiza i predviđanje dostupnosti, odnosno ponude ljudskih resursa,
- određivanje strategije usklađivanja potreba i ponude.

Planiranje zaposlenika pomaže tvrtkama da regrutiraju i razviju potreban broj zaposlenika koji imaju odgovarajuće kompetencije za odgovarajući poslove u pravo vrijeme.

Razlozi planiranju zaposlenika očitaju se u tome što planiranje (Buble, 2006: 377):

- povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
- razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
- povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

Proces planiranja ljudskih resursa obuhvaća predviđanje i upravljanje promjenama u ljudskim resursima unutar i izvan organizacije s ciljem osiguranja adekvatnog broja zaposlenika s odgovarajućim kvalifikacijskim profilom.

U nastavku će biti pojašnjeno predviđanje potreba za ljudskim resursima u hotelu, analiza okruženja u hotelskom poduzeću te definiranje planova zaposlenika.

### 1.3.1. Predviđanje potreba za ljudskim resursima u hotelu

Predviđanje potreba za ljudskim resursima u hotelskom poduzeću uključuje procjenu budućih potreba za radnom snagom na temelju predviđanja rasta, sezonalnosti, promjena u zahtjevima gostiju i drugih faktora. Svako hotelsko poduzeće može slijediti nekoliko koraka u procesu predviđanja potreba za ljudskim resursima. Za početak svako hotelsko poduzeće sagledava svoje podatke iz prošlosti: informacije o gostima, popunjenost hotela, sezonske promjene te se identificiraju trendovi i uzorci.

Planiranje ljudskih resursa zahtijeva razvoj odgovarajuće i troškovno učinkovite strategije za zadržavanje, zapošljavanje i obuku ljudskih resursa uz kontinuirano ocjenjivanje učinka zaposlenika. Prva faza predstavlja utvrđivanje poslova koji se moraju obaviti u sklopu poslovnoga procesa i njegovih funkcija kako bi se u predviđenom roku ostvarili postavljeni ciljevi, što obuhvaća (Zekić, 2007: 215):

- definiranje ciljeva i planova - oni određuju zadatke i potrebne aktivnosti, a time i ljude određenih vještina i znanja koji trebaju obaviti te aktivnosti i zadatke kako bi se ciljevi poduzeća djelotvorno ostvarili,
- analiziranje postojećega osoblja - izučavanje podudarnosti znanja i sposobnosti ljudi, odnosno ljudskih resursa u poduzeću sa zahtjevima zadataka i poslova koji su im organizacijski namijenjeni,
- utvrđivanje potreba za zapošljavanjem - ukoliko postojeći ljudski potencijali ne zadovoljavaju potrebe poduzeća za realizaciju zacrtanih ciljeva, potrebno je utvrditi potrebe za dodatnim zapošljavanjem ljudi odgovarajućih znanja i vještina,
- programiranje zapošljavanja - utvrđivanje mogućnosti dodatnoga zapošljavanja postojećega osoblja, odnosno mogućnosti pronalaženja potrebnih ljudi u predviđenom vremenu i uz odgovarajuće troškove izvan poduzeća.

Važno je također analizirati povijest fluktuacije i apsentizma kako bi se što bolje predvidjele potrebe za nova zapošljavanja radi zamjene zaposlenika koji će otići iz poduzeća. Kako bi se smanjio broj odlazaka zaposlenika hotelsko poduzeće mora procijeniti jesu li radna opterećenja po odjelima previsoka te ih sukladno analizi korigirati, te zaposliti veći broj zaposlenika ukoliko je potrebno. Svako radno mjesto zahtijeva i određene kompetencije i vještine te je ključno da hotelsko poduzeće prepozna manjak znanja i iskustva te ulaže u dodatnu obuku i nova zapošljavanja kako bi olakšalo postojećim zaposlenicima. Redovito praćenje napretka i procjena provedbe plana dovodi

do pravovremenog prilagođavanja plana prema potrebama koje se javljaju. Time hotelsko poduzeće osigurava dovoljno kvalificirane ljudske resurse u skladu s promjenama u potražnji.

Primarni cilj planiranja ljudskih resursa je osigurati ljudske resurse koji ispunjavaju strateške ciljeve i sada i u budućnosti. Kako bi se postigao ovaj cilj, planiranje ljudskih resursa zahtijeva dubinsko razumijevanje postojećih ljudskih resursa, vještina zaposlenika, iskustva, mogućnosti opterećenja i potencijalnog nedostatka talenta. Praćenjem učinka i procjenom zaposlenika može se u potpunosti sagledati ljudske resurse i izraditi djelotvorne planove za budućnost. Planiranje ljudskih resursa omogućuje tvrtkama da razumiju i učinkovito dizajniraju svoje ljudske resurse imajući na umu dugoročne ciljeve. Odjel ljudskih resursa planiranjem sprječava razvoj problema i omogućuje menadžmentu da rano uoči probleme, stvarajući planove za njihovo rješavanje.

### 1.3.2. Analiza okruženja u hotelskom poduzeću

Razumijevanje okruženja u kojem hotelsko poduzeće posluje ključno je za njegov uspjeh. Analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika pomaže menadžmentu u donošenju informiranih odluka i prilagodbi strategija kako bi se iskoristile prilike za rast i smanjile prijetnje. Vanjski čimbenici, poput ekonomske situacije, konkurencije i promjena u društvenim normama, mogu imati značajan utjecaj na poslovanje hotela. S druge strane, unutarnji čimbenici, poput kulture organizacije, inovacija i upravljanja rizicima, igraju ključnu ulogu u oblikovanju operativnih procesa i pružanju kvalitetnih usluga gostima. Uspješno upravljanje svim tim faktorima zahtijeva kontinuirano praćenje trendova, fleksibilnost i sposobnost brze prilagodbe kako bi se osigurala konkurentnost i dugoročni uspjeh hotelskog poduzeća.

Analiza eksternog okruženja u hotelskom poduzeću ključan je korak u razumijevanju vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na uspjeh poslovanja. Ova se analiza fokusira na procjenu makroekonomskih, mikroekonomskih, sociokulturnih, političkih, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora koji će biti obrađeni detaljnije u nastavku, a mogu imati značajan utjecaj na hotelsku industriju:

- makroekonomska analiza - makroekonomska analiza obuhvaća procjenu šireg ekonomskog okruženja u kojem posluje hotelsko poduzeće. To uključuje analizu trendova rasta BDP-a, inflacije, kamatnih stopa i stope nezaposlenosti. Također se istražuju i faktori poput valutnih tečajeva i međunarodnih trgovinskih uvjeta koji mogu utjecati na turistički promet i potražnju za hotelskim uslugama,
- mikroekonomska analiza - fokusira se na specifične čimbenike unutar hotelske industrije i tržišta na kojem posluje poduzeće. To uključuje istraživanje konkurencije, potražnje, ponude, cijena, te analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) hotela i konkurentskih poduzeća,
- sociokulturna analiza – ovom analizom istražuju se promjene u društvenim i kulturnim uvjetima koji mogu utjecati na hotelsku industriju. To uključuje promjene u preferencijama potrošača, demografske trendove, socijalne norme i vrijednosti, te promjene u ponašanju potrošača u vezi s putovanjima i boravkom u hotelima,
- politička analiza - istražuje političke faktore koji mogu utjecati na hotelsku industriju, uključujući regulativno okruženje, porezne politike, politiku viza, sigurnosne standarde i političke stabilnosti u zemlji ili regiji u kojoj posluje poduzeće,
- tehnološka analiza - tehnološka analiza istražuje utjecaj tehnoloških inovacija na hotelsku industriju, uključujući primjenu informacijskih tehnologija, online rezervacijskih platformi, sustava upravljanja hotelima i pametnih tehnologija u hotelskom okruženju,
- ekološki faktori - svijest o održivosti i ekološkoj osviještenosti postaju sve važniji faktori u turističkoj industriji. Hoteli se sve više usmjeravaju na održive prakse poput smanjenja otpada, uštede energije i vode te upotrebu ekološki prihvatljivih materijala,
- pravne regulative - zakoni i regulacije u vezi s turizmom, ugostiteljstvom, radnim pravima i zaštitom potrošača mogu imati značajan utjecaj na operativne procese i troškove poslovanja hotela.

Analiza unutarnjih čimbenika u hotelskom poduzeću od ključne je važnosti za razumijevanje faktora koji mogu utjecati na uspjeh poslovanja iznutra. Ova analiza usredotočuje se na procjenu različitih elemenata koji oblikuju operativne procese, kvalitetu usluge i opću učinkovitost poduzeća. Razumijevanje ovih unutarnjih faktora omogućuje menadžmentu da identificira snage i slabosti poduzeća te da razvije strategije za poboljšanje performansi i postizanje ciljeva poslovanja. Unutarnji čimbenici uključuju:

- kulturu organizacije – kultura organizacije i vrijednosti koje hotel promiče mogu imati snažan utjecaj na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo gostiju i opću uspješnost poslovanja,
- upravljanje ljudskim resursima – obuhvaća procese zapošljavanja, obuke, motivacije i zadržavanja zaposlenika. Kvalitetno osoblje ključno je za pružanje vrhunske usluge gostima i postizanje poslovnih ciljeva,
- kvalitetu usluge – kvaliteta usluge koju pruža hotelsko osoblje izravno utječe na zadovoljstvo gostiju i njihovu vjernost. Stalno praćenje i poboljšanje kvalitete usluge ključno je za održavanje konkurentnosti na tržištu,
- marketinške strategije – uključuju promociju, izgradnja identiteta (eng. *branding*), distribuciju i cjenovnu politiku hotela s ciljem privlačenja i zadržavanja gostiju,
- financijsko upravljanje – upravljanje financijama obuhvaća planiranje i praćenje prihoda i rashoda, upravljanje budžetom, analizu financijskih performansi te donošenje financijskih odluka,
- operativne procese - operativni procesi uključuju sve aktivnosti vezane uz pružanje usluga gostima, upravljanje smještajnim kapacitetima, brigu o higijeni i održavanju objekata te administrativne i logističke zadatke.

Ovi vanjski i unutarnji faktori međusobno djeluju i oblikuju okruženje u kojem hotelsko poduzeće posluje. Razumijevanje ovih faktora ključno je za uspješno vođenje i prilagodbu poslovanja u hotelskoj industriji. Razumijevanje vanjskih faktora omogućava poduzeću da se prilagodi dinamičnom okruženju, identificira prilike za rast i razvoj te izbjegne ili ublaži prijetnje koje proizlaze iz okruženja. S druge strane, analiza unutarnjih faktora je važna za identifikaciju snaga i slabosti poduzeća te za pronalaženje područja u kojima je potrebno poboljšanje. Razumijevanje i upravljanje unutarnjim faktorima omogućava poduzeću da optimizira svoje resurse, poboljša kvalitetu usluge i ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Stoga je redovito provođenje obje vrste analiza ključno za osiguranje uspješnog poslovanja i dugoročnog rasta u dinamičnom hotelskom sektoru.

Analiza okruženja u procesu planiranja ljudskih resursa pomaže identificirati faktore koji mogu utjecati na potrebe za radnom snagom, popuniti praznine u vještinama, razviti strategije zapošljavanja i obuke te osigurati pravilan odabir i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika. Analiza okruženja igra važnu ulogu u procesu planiranja ljudskih resursa u hotelu jer pruža informacije o vanjskim čimbenicima koji mogu utjecati na potrebe za radnom snagom, dostupnost talenata i strategije zapošljavanja. Prilikom procesa

pribavljanja kandidata, poduzeće ima dva glavna izvora na koja se može osvrnuti kad je u pitanju pribavljanje kandidata. Jedan izvor jest pribavljanje unutar poduzeća, a drugi pribavljanje zaposlenika van poduzeća (Zekić 2007: 215).

Svako poduzeće potragu za potencijalnim kandidatima skoro uvijek započinje analizom unutar svoje organizacije. Na taj se način pruža mogućnosti svim već zaposlenim djelatnicima da napreduju na hijerarhijski više pozicije unutar organizacije, pri čemu mijenjaju trenutno radno mjesto ili poziciju te se imaju prilike okušati na novoj i izazovnijoj funkciji. Ovaj se način smatra najbržim te financijski najisplativijim, pozitivno utječe na motivaciju i zainteresiranost postojećih zaposlenika, a ujedno se smanjuje i vrijeme prilagodbe jer je zaposlenik već upoznat s poduzećem te je vrijeme akomodacije kraće jer se zaposlenik privikava samo na novu funkciju unutar poduzeća. Glavni nedostatak ovakvog načina pribavljanja zaposlenika jest stvaranje negativne konkurencije te krah postojećeg tima i timskog duha. (Marušić, 2006: 295-296)

Usljed nedostatka unutarnjih izvora i nemogućnosti pokrivanja potreba s već postojećim zaposlenicima, poduzeća se okreću vanjskim izvorima, odnosno zaposlenicima izvan poduzeća koji se nalaze na tržištu rada. Pribavljanjem zaposlenika iz vanjskih izvora osigurava se mnogo veći izbor te potencijalne nove ideje, mišljenja i novi pogled na situaciju unutar poduzeća. Dolazak novog zaposlenika također znači i puno veći financijski i vremenski trošak za poduzeće koje mora uložiti vrijeme u njegovu obuku i prilagodbu, što naposljetku nije garancija da će se taj zaposlenik uklopiti u tim, da neće otići iz poduzeća te time vratiti poduzeće na početak traženja zaposlenika.

### 1.3.3. Planiranje ljudskih resursa kao dio poslovnog plana poduzeća

Plan ljudskih resursa bitna je komponenta poslovnog plana svakog poduzeća ili poduzetnika. Planom će se osigurati kvalitetnija financijska predviđanja omogućujući poduzeću da predvidi najbolja razdoblja za zapošljavanje. Ljudi koji obavljaju posao najskuplja su i najvažnija imovina za mnoge novoosnovane i male tvrtke.

Planiranje ljudskih resursa dugotrajan je proces koji zahtijeva pažljivo razmatranje onoga što se treba dogoditi u tvrtki i kamo se želi ići.

Danas se većina poduzeća, na čelu sa svojim menadžerima, fokusira na detaljno planiranje ljudskih resursa s obzirom da dobro definiran plan ukazuje na sposobnost poduzeća da predvidi buduće potrebe zaposlenika. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 181)

Planiranje prožima cijelo poduzeće te je bitno za svaki dio poslovanja. Planiranjem ljudskih resursa ispituju se zahtjevi poduzeća za zaposlenicima te se definiraju radna mjesta i planovi razvoja karijera zaposlenika. Svi definirani planovi, pa tako i plan ljudskih resursa, moraju se prilagođavati kontinuiranim promjenama unutar i izvan poduzeća.

U samom procesu planiranja javljaju se i specifičnosti koje direktno utječu na planiranje:

- nepredvidivost ponašanja ljudi pri čemu upravljanje ima ograničenu snagu kontrole,
- nesigurnost događanja na tržištu,
- nedovoljno informacijskih osnova na koje se nadovezuju planovi i donošenje odluka,
- nedostatak povratnih informacija o rezultatima donesenih odluka,
- planovi koji zastarijevaju u okruženju koje se brzo mijenja. (Marušić, 2006: 145).

Slijedom navedenog, važno je da poduzeće kontinuirano prati svoj razvoj, interne i eksterne promjene, i da sukladno njima provodi korekcije planova te ih prilagođava novonastalim uvjetima. Ukoliko ne prilagođava unaprijed definirane planove u trenutku internih i eksternih promjena s kojima se suočava, poduzeće riskira doživljavanje neuspjeha, odnosno ograničen rast i razvoj poslovanja uzrokovan neadekvatnim brojem zaposlenika.

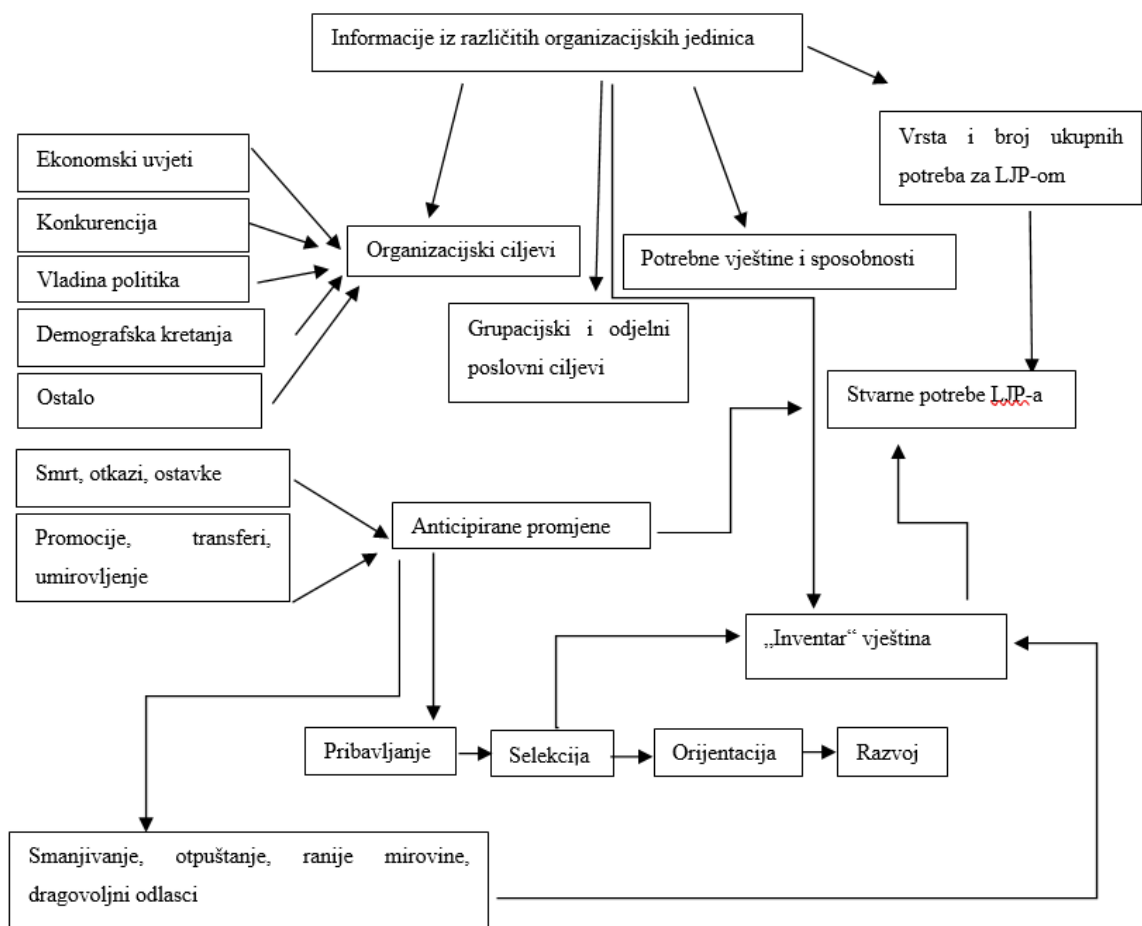
Proces planiranja ljudskih resursa daje odgovore na nekoliko jednostavnih pitanja (Bahtijarević-Šiber, 1999: 183):

- Koliko ljudi je potrebno za ostvarenje poslovnih ciljeva i planova?
- Kakvi ljudi, kakvih kvalifikacija, odnosno kakvih vještina, znanja i sposobnosti?
- Kako osigurati potreban broj ljudi i ljude odgovarajućih kvalifikacija?
- Kako pripremiti postojeće zaposlenika za anticipirane buduće potrebe i zahtjeve posla?

Kako bi odgovorilo na navedena pitanja poduzeće prolazi kroz kompleksan proces planiranja ljudskih resursa. Odgovorima na navedena pitanja poduzeće prikuplja informacije kojima olakšava sam proces planiranja ljudskih resursa, te koje mu olakšavaju postizanje uspjeha u poslovanju. Bitno je da se uvaži kretanje ljudskih resursa unutar poduzeća, uz analizu njihovih kompetencija, znanja i vještina, te da se isto tako uvaži



kretanje zaposlenika izvan poduzeća, uz fokus na zaposlenike koji bi poduzeću mogli trebati u budućnosti s obzirom na njihova znanja, kompetencije, vještine i iskustvo. Na temelju analiza unutarnjeg i vanjskog stanja ljudskih resursa, provodi se usklađivanje kroz akcije poput otpuštanja ili zapošljavanja. U nastavku je prikazan opći model procesa planiranja ljudskih resursa.



**Slika 3.** Opći model procesa planiranja ljudskih resursa

Izvor: Bahtijarević- Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing , str: 184.

Prema navedenom modelu može se vidjeti da proces planiranja ljudskih resursa započinje definiranjem strategijskih i poslovnih planova, te strategijskih ciljeva ljudskih resursa prije čega se provodi analiza eksternih faktora koji su od utjecaja na poduzeće poput ekonomskih uvjeta, analize konkurencije, vladine politike i demografskih kretanja koja direktno ili indirektno utječu na plan ljudskih resursa. Po utvrđivanju ciljeva poduzeća i prikupljanju svih informacija vezanih za ljudske resurse iz poduzeća, definiraju se potrebne vještine, kompetencije i znanja te se kvantitativno određuje koliko je zaposlenika,

i kakvih kvalifikacija, potrebno poduzeću kako bi ostvarilo zacrtane ciljeve. Pri analizi stvarnih potreba, važno je predvidjeti dinamiku kojom se kreću zaposleni u poduzeću, od fluktuacije zaposlenika do njihova unapređenja. Ključno je i anticipirati već dostupne vještine, znanja i kompetencije zaposlenika u poduzeću te definirati potrebe koje mogu biti pozitivne ili negativne. U slučaju pozitivnih potreba poduzeće u budućnosti mora zaposliti veći broj zaposlenih od trenutnog broja, dok negativne potrebe označavaju da je potrebno smanjiti broj zaposlenih u odnosu na onaj trenutni. (Bahtijarević-Šiber, 1999: 183)

Svako poduzeće na početku planiranja ljudskih resursa može definirati 3 ključne točke kojima dolazi do konkurentske prednosti na tržištu. Kao početku točku poduzeće mora definirati svoju trenutnu konfiguraciju ljudskih resursa, odnosno potrebno je da definiraju snage i slabosti svojih trenutnih zaposlenika. Nadalje, važno je da poduzeće zna koji je cilj kojem teži, da ima ideju gdje ide u budućnosti i da osvjesti koja je sadašnja konfiguracija, a koja će joj konfiguracija ljudskih resursa biti potrebna u budućnosti. Posljednje, poduzeće se mora pobrinuti za kreiranje akcija i programa kojima će riješiti nesklad koji se javlja između te dvije konfiguracije. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006: 146)

Ovisno o okolini poduzeća, ono se opredjeljuje za planiranje na određeni period. Najčešće se poduzeća koja djeluju u neizvjesnoj okolini, odnosno često promjenljivoj i nestabilnoj okolini, odlučuju za planiranje na kraće periode dok će se ona poduzeća koja djeluju u stabilnoj okolini fokusirati na dugoročnije planiranje. Hoteli najčešće djeluje u dinamičnoj i promjenljivoj okolini te se plan ljudskih resursa najčešće izrađuje na period od godine dana. Kod manjih hotela javlja se veća razina neizvjesnosti nego kod velikih te se kod njih planira kratkoročnije nego u velikim hotelima.

Kod planiranja ljudskih resursa potrebno je u obzir uzeti i određene individualne i zajedničke interese koji se javljaju. Definiraju se 4 interesne strane (Osmanagić Bedenik, 2002: 158):

- interesna strana posloprimca – traži sigurnost na radnom mjestu, odgovarajuću naknadu za svoj rad, humanost, izbjegavanje rizika koji bi ih zdrastveno mogli ugroziti, mogućnosti unpređenja, kvalitetna komunikacija, inkluzivnost,
- interesna strana poslodavca – traži odgovarajući broj potrebno kvalificiranih zaposlenika, minimalni troškovi rada, kontinuirano poboljšanje dostupnih kvalifikacija zaposlenika na tržištu, fleksibilnost zaposlenika, povezivanje zaposlenika sa vizijom i misijom poduzeća, motiviranost svih uključenih zaposlenika,
- interesna strana sindikata – zaduženi za boljitak zaposlenika, zaštitu njihovih prava, regulaciju vremena rada, osiguravanje boljih radnih uvjeta,

- interesna strana društva – manja fluktuacija zaposlenika, ravnoteža između ponude i potražnje, retencija zaposlenika.

Planiranje ljudskih resursa sastavni je dio poslovnog planiranja te se odnosi na analizu sadašnjeg stanja uz planiranje potrebnih mjera i akcija za budućnost. Pri tom je potrebno uzeti u obzir sve interesne strane i plan prilagoditi na zadovoljstvo svih uključenih. Takav plan osigurati će dugoročnu konkurentsku prednost i uspješno poslovanje poduzeća.

## **2. Planiranje ljudskih resursa u hotelijerstvu**

Hotelijerstvo je najznačajniji dio ugostiteljstva u kojem se u razvijenim turističkim zemljama realizira oko dvije trećine svih turističkih noćenja. Namijenjeno je uglavnom korisnicima usluga koji dolaze izvan područja gdje su hotelski objekti smješteni. (Galičić, 2005: 26)

Kao receptivna turistička djelatnost hotelijerstvo se može promatrati s užeg i šireg stajališta. U užem smislu riječi hotelijerstvo je djelatnost koja turistima i poslovnim ljudima pruža usluge smještaja, prehrane i pića u svojim smještajnim objektima. U širem smislu riječi hotelijerstvo je djelatnost koja turistima, poslovnim ljudima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja, prehrane, pića i rekreacije te usluge prodaje robe u kategoriziranim smještajnim objektima. (Galičić, 2014: 349)

U nastavku će biti analizirana važnost planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu, specifičnosti planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu te novi trendovi i izazovi u planiranju ljudskih resursa u hotelu.

### **2.1. Važnost i specifičnosti planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu**

Bez ljudi, poduzeća ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs poduzeća znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u poduzeće te koji mogu utjecati na atmosferu u poduzeću, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim resursima izrazito složeni posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima (Jambrek, Penić, 2008: 1181). Učinkovito, marljivo i snalažljivo osoblje okosnica je svakog uspješnog poslovanja. To se posebice ističe kod uslužnih djelatnosti. Uspješno poslovanje hotela održavaju zaposlenici koji su orijentirani na gosta te isporučuju kvalitetnu uslugu kao jednu od presudnih faktora da gost postane lojalan gost te da poduzeće ostvari konkurentsku prednost nad konkurentima.

„Hotelijerstvo je radno-intenzivna djelatnost koja u značajnoj mjeri ovisi o ljudskom čimbeniku, što proizlazi iz temeljne karakteristike hotelske usluge koja podrazumijeva

nemogućnost odvajanja usluge od pružatelja usluge. Hotelski zaposlenici uvelike određuju postizanje organizacijske uspješnosti i ostvarenje konkurentske prednosti.“ (Grudić Kvasić, 2019: 500)

Kao radno-intenzivna djelatnost, hotelijerstvo u svom poslovanju sadrži velik udio ljudskog faktora pri čemu je bitno kvalitetno planiranje ljudskih resursa kako bi svaki zaposlenik, odnosno pružatelj usluge, isporučio zadovoljavajuću uslugu za gosta i uslugu najviše moguće kvalitete. Upravo takva usluga biti će glavni atribut po kojem će hotel biti prepoznatljiv i kojim će gosti postati lojalni. Posebice je važno prilikom planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu uvažiti specifičnosti hotelijerstva. O svakom zaposleniku koji je u neposrednom kontaktu s gostom ovisi kvaliteta pružene usluge. Svaki zaposlenik svojom personom, odnosno sklopom komunikacijskih vještina, profesionalnošću, razumijevanjem, anticipiranjem potreba i želja gosta, susretljivošću, načinom reagiranja, znanjem stranih jezika i empatičnošću oslikava sliku hotela u očima gosta. Svaki zaposlenik daje svoj doprinos cjelokupnom iskustvu gosta u hotelu te je jedan od važnih faktora zbog kojeg se gosti iznova vraćaju u baš taj hotel. Upravo je zato od posebne važnosti osobnost ljudi te specifične vještine, kompetencije i znanja u planiranje ljudskih resursa u hotelijerstvu.

„Kvaliteta ljudskog rada je ključni element uspješnosti i dugoročnog uspješnog poslovanja u turizmu. Kvaliteta je jedna od najznačajnijih konkurentskih prednosti u uslužnoj industriji.“ (Dejanović, 2011: 44)

Kvalitetno isporučena usluga od strane pružatelja usluge prema gostu u hotelijerstvu direktno utječe na povećanje ukupnog prometa poslovanja i na smanjenje troškova poslovanja. Što je razina usluge koja se isporučuje viša to je posljedično povećano zadovoljstvo gosta i profitabilnost poduzeća. Čak i neznatno povećanje lojalnih gostiju od 5% utječe na povećanje profitabilnosti hotelskog poslovanja za između 25 i 85%, uz istovremeno smanjenje troškova poslovanja. Iz navedenih se podataka vidi da kvaliteta isporučene usluge pozitivno utječe na dugoročno povećanje poslovne produktivnosti, te neposredno smanjuje i fluktuaciju ljudskih resursa. (Dejanović, 2011: 46)

Jedan od izazova u poboljšanju radnih uvjeta je osigurati da se i zaposlenici i poslodavci uključe u proces kako bi poboljšanja bila u skladu s težnjama i željama obiju skupina, veće marže i produktivnost za poduzeća, veće plaće i bolje ravnoteže između poslovnog i privatnog života za zaposlenike. Kako bi se nosili s tim, neki su se poslodavci usredotočili na zadovoljstvo poslom i osmislili sustave za nagrađivanje osoblja za njihov učinak. Zadržavanje ključnih zaposlenika ključno je za dugoročni uspjeh bilo koje tvrtke.

Zadržavanje najboljih zaposlenika osigurava zadovoljstvo kupaca, prodaju proizvoda, učinkovito planiranje sukcesije i duboko ugrađeno organizacijsko znanje i učenje.

Mišljenje gosta značajno ovisi i o faktorima iz njegove bliske okoline poput mišljenja obitelji, rodbine, prijatelja, poruka kojima je okružen u digitalnom svijetu te svih drugih mogućih podražaja iz njegove okoline. Kvaliteta usluge značajno ovisi o ljudskom faktoru koji uključuje želju i volju za rad, ljubav prema poslu, empatičnost, želju za isporukom najbolje moguće usluge za gosta, emocionalnoj inteligenciji, kvaliteti komunikacije i mogućnosti predviđanja želja i potreba gosta. (Laškarin Ažić, 2018: 12)

Svi ovi faktori ukazuju na važnost planiranja ljudskih resursa. Ukoliko zaposlenici ne ispunjavaju želje gosta i ne isporučuju uslugu kojom nadmašuju očekivanja gosta, hotelsko poduzeće neće ostvariti konkurentsku prednost te će se gosti odlučiti za druga hotelska poduzeća dok ne pronađu ono u kojem će razina pružene usluge biti na višem nivou ili njima zadovoljavajućem nivou.

Neizvjesnost okoline značajno utječe na poduzeće. No, planiranjem ljudskih resursa ono smanjuje i kontrolira tu neizvjesnost. Što poduzeće djeluje u više neizvjesnoj okolini, planiranje će biti utoliko kompliciranije i složenije, te obrnuto, ukoliko djeluje u manje neizvjesnoj okolini biti će manje komplicirano i složeno.

Hotelska poduzeća znaju da bez kvalitetnog planiranja ljudskih resursa nemaju šanse za dobru poziciju među svojim konkurentima i dugoročno uspješno poslovanje. „U uvjetima otvorenosti tržišta i velike konkurencije, konkurentnost i profitabilnost turizma znatno će ovisiti o znanju i sposobnosti turističkih menadžera, ali i kvalitetne, kreativne i stručne radne snage. Oni će trebati posjedovati nove vještine i nova znanja u raznim područjima svoga rada, te biti spremni na cjeloživotno učenje, usavršavanje i unapređivanje svoje struke. To je potrebno da bi se pratile i slijedile sve promjene ponašanja kupaca, nove tehnologije i nove medijske mogućnosti, stalno osmišljavali novi poslovni potezi, novi proizvodi i usluge.“ (Dejanović, 2011: 44). Kvalitetnim i detaljnim planiranjem ljudskih resursa poduzeća smanjuju troškove zaposlenika. Obuka svakog novog zaposlenika vrlo je skupa za poduzeće te je poduzeću u interesu zadržavanje postojećih zaposlenika te njihova daljnja obuka i edukacija kojom će dostići kvalitetu koju poduzeće zahtjeva i treba kako bi isporučilo najbolju moguću uslugu. Svaki odlazak zaposlenika za poduzeće na neki način znači gubitak svih resursa i vremena koje su u tog zaposlenika investirali. Nadalje, poduzeće svoj fokus mora staviti na obučavanje zaposlenika u skladu s današnjicom i modernim tehnologijama koje mora inkorporirati u poduzeće uslijed promjena zahtjeva gostiju koji su se promjenama već prilagodili i traže ih kad putuju. Generacije se mijenjaju

i bitno je da poduzeće poprati te promjene i svojim poslovanjem. Važno je uzeti u obzir i starenje stanovništva koje slabije prati promjene koje se događaju poput digitalizacije i tehnoloških promjena. Poduzeće se treba prilagoditi i što se tiče zaposlenika koji su starije životne dobi kojima mora omogućiti dodatne edukacije kako bi bili u toku s promjenama, kao i gostima starije životne dobi čija putovanja još uvijek nisu pod velikim utjecajem tih promjena. Otvaranjem tržišta rada, ljudima je omogućeno slobodno kretanje i zaposlenje u inozemstvo čime se smanjuje broj dostupnih adekvatno kvalificiranih zaposlenika. Na temelju svega navedenog vidljivo je koliko je bitno da se hotelsko poduzeće fokusira na kvalitetan i detaljan plan ljudskih resursa kojim će se istaknuti među svojom konkurencijom koje je iz dana u dan sve više, dok je dostupnih kvalitetnih zaposlenika sve manje.

## **2.2. Novi trendovi i izazovi u planiranju ljudskih resursa u hotelijerstvu**

Ljudski resursi ključni su u hotelijerstvu jer jamče visoku kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. Menadžment ljudskih resursa mora osigurati da su odgovarajući ljudi zaposleni, obučeni i podržani kako bi ispunili ta očekivanja. Menadžment ljudskih resursa također je odgovoran za poštivanje zakona i propisa o zapošljavanju. To uključuje kreiranje politika i postupaka koji promiču sigurno, uključivo radno mjesto, kao i rješavanje pritužbi zaposlenika i disciplinskih mjera.

Upravljanje i razvoj ljudskih resursa danas se definira kao (Marušić, 2006: 67):

- integralna sastavnica strategije poduzeća usmjerena na postizanje motivacije zaposlenih i njihovog zadovoljstva, a kroz to na proizvodnost poduzeća i zadovoljavanje krajnjih korisnika,
- obuhvat većeg broja procesa, što ih obavljaju i stručnjaci ljudskih resursa i rukovoditelji svih razina u jednakoj mjeri.

U hotelijerstvu je pronalazak stručnog osoblja značajan izazov. Mnoge pozicije zahtijevaju specijalizirana znanja, a često nema dovoljno kvalificiranih kandidata. Tvrtke mogu ponuditi konkurentne plaće, beneficije i mogućnosti obuke kako bi privukle kvalificirane zaposlenike. U hotelijerstvu mjerenje učinka zaposlenika može biti pravi izazov.

Nadalje, voditelji ljudskih resursa u hotelijerstvu često se suočavaju s dugotrajnim izazovom kada je u pitanju učinkovito raspoređivanje zaposlenika. Ali korištenjem specifičnih strategija i tehnologija, menadžeri ljudskih resursa mogu pojednostaviti raspoređivanje zaposlenika za veću učinkovitost. Jedan učinkovit način za upravljanje raspoređivanjem zaposlenika je putem softvera za raspoređivanje. Ova vrsta programa može se posebno prilagoditi za hotelijerstvo, omogućujući menadžerima da naprave rasporede koji uzimaju u obzir faktore kao što su vršno radno vrijeme, dostupnost zaposlenika i troškovi rada. Uz pomoć menadžera ljudskih resursa, optimiziranje razine osoblja, smanjenje rizika od viška ili manjka osoblja i dodjeljivanje svakog zaposlenika idealnoj smjeni postaje mnogo jednostavnije.

Ljudski resursi od posebne su važnosti za poduzeće. Oni čine resurs poduzeća koji je značajan u svim aspektima poslovanja: od osnivanja poslovnog subjekta, uspostavljanja i izvršavanja poslovnih aktivnosti, razvoja poduzeća, njegovog konstantnog razvoja i unapređenja s ciljem ostvarenja što boljeg rezultata poslovanja poslovnog subjekta i stvaranja zadovoljnih kupaca kao jednog od elemenata opstanka poslovnog subjekta. Imovinu poduzeća možemo podijeliti na materijalni kapital i ljudski kapital, odnosno materijalnu i nematerijalnu imovinu. Karakter ljudskog kapitala kao imovine jest teži za identifikaciju, mjerenje, kontrolu i osiguranje. Materijalni kapital korištenjem se troši, gubi i smanjuje dok se ljudski kapital povećava i raste. (Vujić, 2008: 193-194).

Angažman zaposlenika značajan je problem u ugostiteljstvu. Mnogim zaposlenicima nedostaje motivacije i ne osjećaju se povezanima sa svojim poslom ili poduzećem, što dovodi do smanjene razine produktivnosti, lošeg korisničkog iskustva i visoke stope fluktuacije. To može imati ozbiljne posljedice za poduzeće. Poduzeća mogu poboljšati angažman zaposlenika nudeći im redovite povratne informacije i priznanja. Ankete o zadovoljstvu zaposlenika također su odličan način za dobivanje uvida. Nadalje, poduzeća moraju uključiti zaposlenike u procese donošenja odluka, kao i ponuditi im prilike za razvoj karijere.

Odabir ljudskih resursa pomoću planiranja se stoga nameće kao jedini put svakog uspješnog menadžmenta, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova. Za razliku od *ad hoc* pristupa koji je isključivo korektivnog karaktera, planski pristup projektiranju organizacije preventivnog je karaktera. Taj pristup polazi od činjenice da dinamični uvjeti egzistencije i funkcioniranja poduzeća nameću potrebu stalne analize postojeće organizacije i njezina oblikovanja za anticipaciju budućih zbivanja. Odatle i



potreba da se projektiranju organizacije prilazi planski odnosno smišljeno kako bi se pravodobno djelovalo na disfunkcije u organizaciji (Buble, 2006: 15).

Nadalje, provedba učinkovitih programa obuke od najveće je važnosti u hotelijerstvu zbog visoke stope fluktuacije. Sveobuhvatan program obuke jamčit će da su zaposlenici pravilno i učinkovito poučeni, pomažući da zaposlenici postanu uspješni profesionalci. Stoga je najvažnije imati raznoliku radnu snagu koja razumije i zadovoljava te potrebe. Tvrtke bi trebale osigurati jednake mogućnosti za sve zaposlenike bez obzira na spol, rasu ili vjeru. Nadalje, trebale bi pružiti obuku o raznolikosti i inkluziji za sve članove osoblja kako bi im pomogli razumjeti različite kulture i perspektive. Tvrtke mogu surađivati s lokalnim organizacijama kako bi zaposlile zaposlenike iz različitih sredina. Na taj način se pomaže u stvaranju inkluzivnijeg radnog mjesta i povećava ugled tvrtke kao inkluzivnog poslodavca.

U današnjem hotelijerstvu izazovi ljudskih resursa mogu imati značajan utjecaj na moral zaposlenika i zadovoljstvo kupaca. Tvrtke moraju dati prioritet strategijama upravljanja ljudskim resursima koje će dovesti do uspjeha unutar njihove organizacije. To će im pomoći da ostanu konkurentni na sve zahtjevnijem tržištu na kojem kupci očekuju visoku razinu usluge. Prvo, upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljskoj industriji mora koristiti tehnologiju kako bi radilo učinkovitije i djelotvornije. Na primjer, pojednostavljena integracija, intranet zaposlenika, daljinski prijenos datoteka i softver za obračun plaća mogu pojednostaviti interne procese, smanjiti administrativno opterećenje i poboljšati komunikaciju između zaposlenika i kupaca. Ova tehnološka rješenja također poboljšavaju sigurnost podataka te točnost i brzinu unosa podataka. Drugo, učinkovito upravljanje ljudskim resursima ključno je za uspjeh hotelijerstva. Tvrtke moraju stvoriti radno okruženje koje privlači kvalificirane zaposlenike, a istodobno nudi izvanrednu korisničku uslugu. To se može učiniti implementacijom sveobuhvatnih strategija zapošljavanja i zadržavanja, pružanjem redovite obuke i prilika za razvoj te korištenjem moderne tehnologije. Zauzvrat, ove strategije ljudskih resursa potaknut će rast poslovanja, povećati razinu zadovoljstva kupaca i potaknuti lojalnost među kupcima i zaposlenicima.

### **3. Planiranje ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji Amadria Park**

U današnjem visoko konkurentnom turističkom sektoru, učinkovito upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključni čimbenik uspjeha. Hotelska industrija, koja se temelji na pružanju usluga i iskustava, zahtijeva posebnu pažnju prema zaposlenicima koji su u direktnom kontaktu s gostima. Kvaliteta usluge, zadovoljstvo gostiju i reputacija hotela često ovise o motivaciji, stručnosti i angažiranosti osoblja. Stoga, planiranje ljudskih resursa u hotelima postaje neophodno za postizanje strateških ciljeva i održivog razvoja poslovanja.

Amadria Park, renomirana hotelska grupacija s bogatim portfeljem luksuznih hotela u Hrvatskoj, prepoznala je važnost strateškog planiranja ljudskih resursa. Grupacija, koja posluje u turistički atraktivnim destinacijama kao što su Šibenik, Opatija i Zagreb, kontinuirano ulaže u razvoj svojih zaposlenika kako bi osigurala vrhunsku uslugu i zadovoljstvo gostiju. Uloga ljudskih resursa u ovoj grupaciji nije samo administrativna, već strateška, s naglaskom na razvoj karijere, edukaciju i stvaranje poticajnog radnog okruženja.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti i analizirati procese planiranja ljudskih resursa unutar hotelske grupacije Amadria Park. Kroz detaljnu analizu teorijskih koncepata i praktičnih primjera iz poslovanja grupacije, rad će pružiti uvid u najbolje prakse i izazove s kojima se susreću hotelski menadžeri u području planiranja ljudskih resursa.

U prvom dijelu rada, bit će predstavljene teorijski okviri i metodologije planiranja ljudskih resursa, uključujući analizu potreba za radnom snagom, regrutaciju, selekciju, obuku i razvoj zaposlenika. Drugi dio rada fokusirat će se na konkretne primjere i studije slučaja iz Amadria Parka, s ciljem identifikacije ključnih faktora uspjeha i područja za unapređenje. Na kraju, rad će ponuditi preporuke za buduće strategije planiranja ljudskih resursa u hotelskoj industriji.

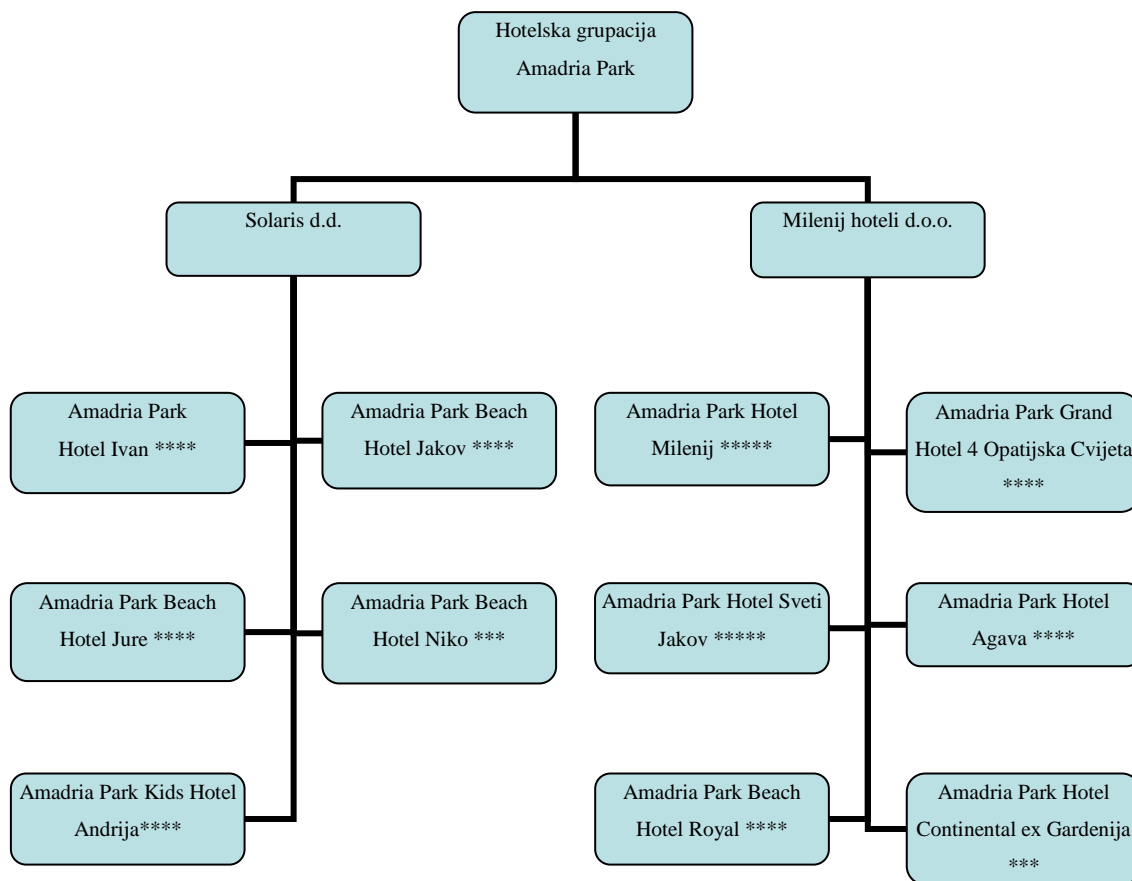
Kroz ovaj diplomski rad, nastoji se ukazati na značaj planiranog i sustavnog pristupa planiranju ljudskih resursa kao temelja za ostvarenje poslovne izvrsnosti i konkurentske prednosti u hotelskoj industriji.

### **3.1. Hotelska grupacija Amadria Park – osnovne informacije o poslovanju**

Poslovni model Amadria Parka temelji se na pružanju visoke razine usluge i zadovoljstvu gostiju, s posebnim naglaskom na inovacije u hotelskoj industriji i prilagodbu ponude specifičnim potrebama tržišta. Grupacija kontinuirano ulaže u modernizaciju svojih objekata i razvoj ljudskih resursa, kako bi osigurala da svi zaposlenici posjeduju potrebna znanja i vještine za pružanje izvrsne usluge. Također, Amadria Park se ponosi raznolikom ponudom koja uključuje luksuzne hotele, obiteljske hotele, specijalizirane objekte za djecu, te hostele i poslovne hotele, čime uspješno odgovara na različite segmente turističkog tržišta.

Ovakav pristup poslovanju omogućuje Amadria Parku da zadrži visoku razinu konkurentnosti i postigne stabilan rast, dok istovremeno doprinosi razvoju turizma u Hrvatskoj. Grupacija se ističe po svojoj predanosti održivom razvoju i očuvanju okoliša. Kroz sveobuhvatan pristup upravljanju, koji kombinira visoke standarde kvalitete, inovacije i održivost, Amadria Park nastoji pružiti jedinstveno i nezaboravno iskustvo svojim gostima, te ostati lider u hotelskoj industriji u regiji. Amadria Park ima dugu povijest pružanja visoko kvalitetne usluge kroz spajanje tradicije i baštine sa suvremenim luksuzom, inovacijama i elegancijom.

Hotelska grupacija Amadria Park, sa sjedištem u Šibeniku, jedna je od vodećih hotelskih grupacija u Hrvatskoj, poznata po vrhunskoj kvaliteti usluge i širokom spektru ponude smještajnih kapaciteta. Hotelska grupacija Amadria Park posluje na području Dalmacije, Kvarnera i Zagreba. Grupacija upravlja s pet hotela u Dalmaciji, šest hotela u Opatiji, te hostelom Link u Lovranu, nedaleko Opatije. Najnoviji dodatak portfelju grupacije je hotel Capital u Zagrebu, otvoren 2018. godine. Ukupno, Amadria Park raspolaže sa 2280 smještajnih jedinica u svojim hotelima, a 31.03.2024. zapošljavala je sveukupno 750 zaposlenika čiji broj se u ljetnim mjesecima podiže do 1000 zaposlenika.



**Slika 4.** Organizacijska struktura hotela hotelske grupacije Amadria Park – 2024. godina

Izvor: izrada autora prema podacima dostupnim na web stranici Amadria Park (<https://www.amadriapark.com/hr/> pristupljeno 16.04.)

Hotelska grupacija Amadria Park, sastoji se od nekoliko luksuznih i obiteljskih hotela smještenih u Šibeniku, Opatiji, Lovranu i Zagrebu. Organizacijska shema hotela unutar grupacije osmišljena je kako bi omogućila učinkovito upravljanje i pružanje vrhunske usluge gostima u svim objektima.

U Šibeniku, Amadria Park uključuje sljedeće hotele:

- Amadria Park Hotel Ivan (\*\*\*\*\*),
- Amadria Park Beach Hotel Jure (\*\*\*\*\*),
- Amadria Park Kids Hotel Andrija (\*\*\*\*\*),
- Amadria Park Beach Hotel Jakov (\*\*\*\*\*),
- Amadria Park Beach Hotel Niko (\*\*\*).

U Opatiji, grupacija upravlja s ovim hotelima:

- Amadria Park Hotel Milenij (\*\*\*\*\*, 96 soba),
- Amadria Park Hotel Sveti Jakov (\*\*\*\*\*, 26 soba),

- Amadria Park Beach Hotel Royal (\*\*\*\*, 54 sobe),
- Amadria Park Grand Hotel 4 Opatijska Cvijeta (\*\*\*\*, 191 soba),
- Amadria Park Hotel Agava (\*\*\*\*, 74 sobe),
- Amadria Park Hotel Continental ex Gardenija (\*\*\*, 72 sobe).

U Lovranu, Amadria Park upravlja Hostelom Link koji raspolaže sa 113 soba, a u Zagrebu grupacija uključuje Amadria Park Hotel Capital (\*\*\*\*, 109 soba).

Svaki od ovih hotela ima svoju specifičnu organizacijsku shemu koja prati opću strukturu grupacije. Na čelu svakog hotela nalazi se direktor hotela koji upravlja operacijama i koordinira rad svih odjela. Glavni odjeli uključuju recepciju, domaćinstvo, hranu i piće, održavanje, prodaju i marketing te ljudske resurse. Ova struktura omogućava fleksibilnost u operacijama i prilagodbu specifičnim potrebama gostiju, dok centralizirani odjeli grupacije pružaju stratešku podršku i osiguravaju dosljednost u poslovanju.

Ovakav pristup omogućava Amadria Parku da učinkovito upravlja svojim raznolikim portfeljem, zadržavajući visoke standarde kvalitete i pružajući izvanredno iskustvo gostima u svim svojim destinacijama.

**Tablica 3.** Poslovni rezultat za hotelsku grupaciju Amadria Park u 2022. godini (u EUR)

	2022. Solaris d.d.	2022. Milenij hoteli d.o.o.
Ukupni prihodi	48.955.679	19.340.122
Ukupni rashodi	48.195.776	21.234.330
Dobit nakon oporezivanja	637.514	-1.097.412

Izvor: obrada autora prema internim podacima

Hotelska grupacija Amadria Park pod svojim imenom obuhvaća dva poduzeća, poduzeće Solaris d.d. i poduzeće Milenij hoteli d.o.o. U 2022. godini poduzeće Solaris d.d. poslovalo je s dobitkom od 637.514 eura, a poduzeće Milenij hoteli d.o.o. 2022. godinu je zaključilo s minusom od 1.097.412 eura.

### **3.2. Analiza procesa planiranja ljudskih resursa u grupaciji Amadria Park**

Teoretska podloga obrazložena u prethodnim poglavljima ovog rada poslužila je kao osnova za oblikovanje pitanja za potrebe intervjua koji je proveden 11.10.2023. s direktoricom ljudskih resursa hotelske grupacije Amadria Park.

Procesi i postavke između poduzeća Solaris d.d. i Milenij hoteli d.o.o. su usklađeni. Koriste se isti parametri, obrasci te isti pristup planiranju ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji Amadria Park doprinosi učinkovitim upravljanju ljudskim resursima i postizanju visoke produktivnosti. Proces planiranja ima za cilj predvidjeti buduće potrebe u ljudskim resursima i odrediti kako će se različite funkcije ljudskih resursa koristiti kako bi se osigurala dostupnost dovoljnog broja zaposlenika kroz godinu. Za planiranje ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji Amadria Park zaduženi su direktor ljudskih resursa, direktor financija i svi direktori hotela. Proces planiranja ljudskih resursa odvija se u jesenskom periodu za narednu godinu i definira se za vremensko razdoblje od 12 mjeseci.

Direktor ljudskih resursa bavi se strateškim planiranjem ljudskih resursa i troškova, upravljanjem procesima regrutacije i selekcije, *performance* i talent menadžmentom te zadržavanjem zaposlenika, treninzima i edukacijama, organizacijskim sustavom motiviranja i nagrađivanja, koordinacijom rada svog tima, koordinacijom rada svog tima, pribavljanjem i dostavljanjem adekvatne dokumentacije i informacija potrebnih za izradu plana, kao i *employer brandingom*. Nadalje, zajedno s upravom sudjeluje u kreiranju smjernica za izradu plana, koje po izradi plana prati i nadzire. U njegovoj je domeni i kontrola i provedba plana kao i izrada i dostavljanje redovitih izvješća vezanih uz realizaciju definiranog plana, kao i različite HR metrike i analitike.

Direktor financija kreira financijske tablice i izračune, unosi i priprema podatke i kalkulacije. Također i omogućava praćenje financijskih izvještaja svim sudionicima procesa. Uz redovito praćenje izvještaja upozorava na odstupanja i brine o sveukupnom budžetu zajedno s direktorom ljudskih resursa.

Direktori hotela aktivno sudjeluju u izradi plana za svoj hotel, pripremu prijedloga sukladno dobivenim smjernicama. U suradnji s direktorom ljudskih resursa planiraju i predlažu potreban broj zaposlenika u okvirima predviđenog budžeta kao i strukturu te

periode povlačenja te redovito prate realizaciju plana. Na razini hotela direktno su odgovorni za izvršenje plana ljudskih resursa.

Buduće potrebe predviđaju se pomnim praćenjem stanja na tržištu, praćenjem ljudskih resursa, trendova u industriji, globalnih trendova u regiji i šire te se provode konzultacije s vanjskim suradnicima. Nadalje se analizira prethodna poslovna godina unutar kompanije, te se pomno prati definirana strategija firme.

Prvi i najvažniji korak u procesu planiranja ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji Amadria Park je razumijevanje potreba poslovanja jer posljedice loše prakse zapošljavanja i lošeg planiranja mogu utjecati loše na poslovanje poduzeća. Zaposlenici koji nisu odgovarajući za poslovanje vjerojatno neće dugo ostati i mogu dugoročno negativno utjecati na poslovanje. Fluktuacija zaposlenika je skupa i rezultira smanjenom kvalitetom usluge, povećanim vremenom obuke, niskom produktivnošću, lošim timskim moralom i utroškom dragocjenog vremena i resursa na traženje i intervjuje za popunjavanje slobodnih radnih mjesta. I kratkoročno i dugoročno planiranje je bitno za uspješno poslovanje.

Među glavnim ciljevima planiranja su prilagoditi, tj. uskladiti broj i kvalitetu ljudskih resursa za nadolazeću godinu s planom prihoda te omogućiti provedbu operativnih procesa i visoku učinkovitost u radu. Važno je postići i visoki stupanj kvalitete ljudskih resursa i zadovoljstva svih djelatnika.

Kako bi smanjila fluktuaciju i povećala zadovoljstvo svojih zaposlenika hotelska grupacija Amadria Park primjenjuje sljedeće:

- nudi atraktivne plaće,
- pruža učinkovite obuke - neki od najpopularnijih korištenih alata su seminari/webinari, predavanja, videozapisi i obuka na radnom mjestu,
- pridržava se ispravnih politika i praksa ljudskih resursa na razini grupacije i struke,
- provodi praksu istraživanja zadovoljstva zaposlenika – provodi anonimnu godišnju anketu koja se provodi kako bi se poboljšala politika i praksa ljudskih resursa; povratne informacije zaposlenika djeluju kao ogledalo koje pokazuje činjeničnu sliku organizacije,
- daje povratne informacije – o provedenoj anketi te učincima; objavljivanje rezultata na ovaj način stvara transparentnost kod zaposlenika i pomaže u uspostavljanju povjerenja, što nije uvijek lako postići između vodstva i zaposlenika na prvoj liniji,
- prakticira sustav nagrađivanja i benefita za zaposlene,
- omogućava inozemne edukacije na lokaciji i suradnju s najprestižnijim europskim sveučilištima i programima, te profesorima i trenerima iz područja struke.

Svaki direktor hotela hotelske grupacije Amadria Park izrađuje plan zaposlenika za svoj hotel krajem godine te ga predlaže direktoru ljudskih resursa na odobrenje. Plan zaposlenika se radi na temelju internog dokumenta standardnih pravila i procedura kojima se hotelska grupacija Amadria Park vodi. Svaki hotel, bio on veliki ili mali, treba organizacijsku strukturu za obavljanje svojih dnevnih operacija. Plan zaposlenika koristi se za pomoć u podjeli zadataka, određivanju poslova za svaki odjel i delegiranju ovlasti unutar i između odjela. Učinkovite specifikacije posla povećat će radnu produktivnost i učinkovitost. Svaki hotel organizira ljudske resurse na različite načine. Hotelska organizacijska shema jasno daje do znanja svakom subjektu koje su njihove uloge i odgovornosti.

Direktor hotela kod definiranja plana zaposlenika u obzir uzima popunjenost prošle godine koja je vidljiva u hotelskom informacijskom sustavu u kojem grupacija radi, naziva Laserline HIS. Popunjenost se može promatrati kao sveukupan broj soba koji je popunjen na određeni dan. Također, prilikom pregledavanja ukupnog broja soba koji je popunjen na određeni dan, direktor hotela detaljno pregledava koje su točno rezervacije bile u kojim periodima i predviđa koja je mogućnost da se takve iste rezervacije, ili slične, ponove u narednoj godini. Nadalje, unaprijed se kontaktiraju i agencije koje su boravile u određenim terminima te se dogovaraju potencijalne suradnje za nadolazeću godinu. Na ovaj se način omogućava što točnije predviđanje potreba ljudskih resursa za godinu za koju se planiraju.





Slika 5. Popunjenost 2023. godine u Laserline HIS programu za hotel

Izvor: interni podaci hotelskog poduzeća

Također, specijalist upravljanja prihodima izrađuje tzv. „Demand kalendare“ (kalendare potražnje) u kojima je vidljiva trenutna popunjenost do kraja nadolazeće godine za koju se izrađuje plan zaposlenika, a u kojem su navedeni svi važni događaji u destinaciji ili hotelu za koje je već poznato da će se odvit. Na temelju tog kalendara, koji je definiran za svaki hotel zasebno po mjesecima od siječnja do prosinca, i popunjenosti prošle godine, koju vidi u Laserline HIS programu, direktor hotela lakše planira koliko zaposlenika treba zaposliti u kojem periodu godine.

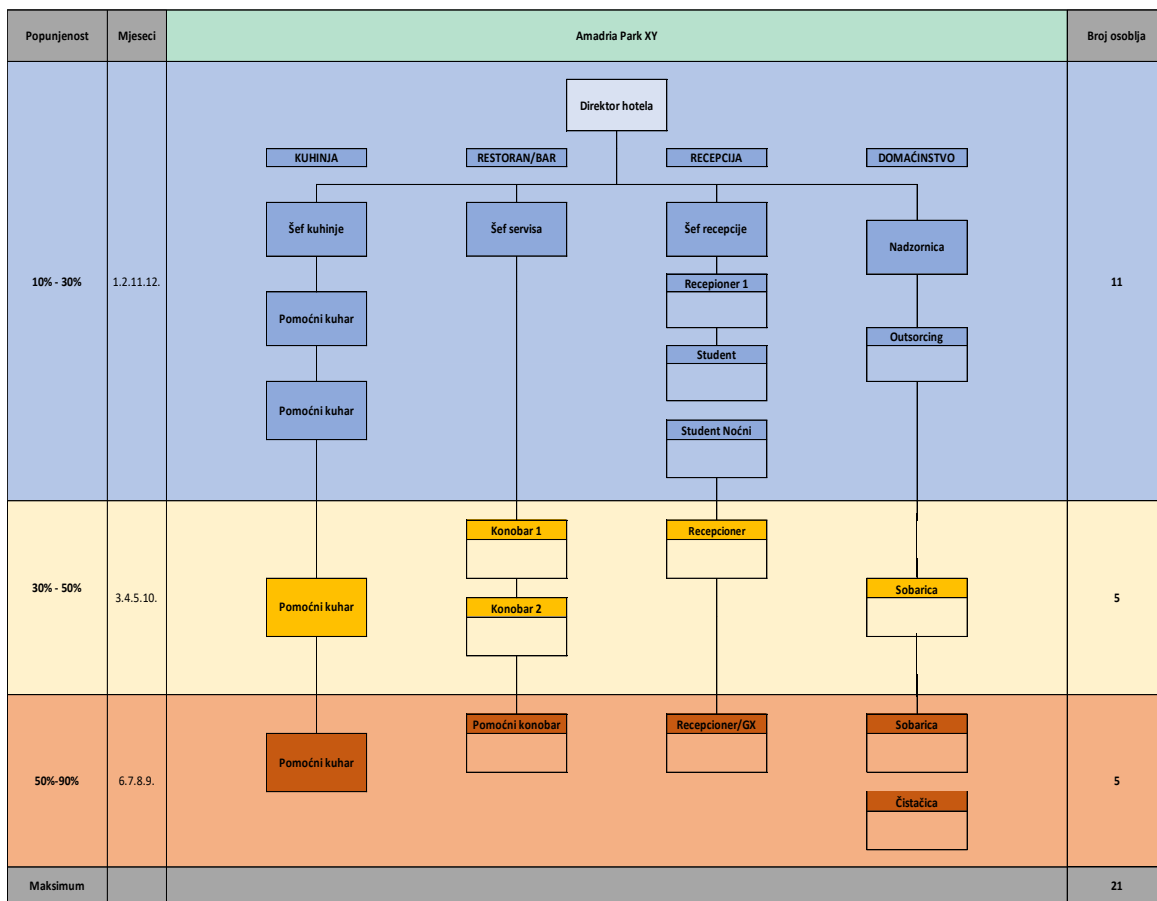
U „Demand kalendaru“ vidljiv je postotak zauzetosti kapaciteta po danima kroz cijeli mjesec. Također su navedeni već dogovoreni kongresi u kući, već poznati važni događaji u destinaciji, grupe koje su rezervirale smještaj, praznici na domaćem i najvažnijim receptivnim stranim tržištima te posebni paketi koje hotel nudi.

Na temelju popunjenosti prošle godine (najčešće prošle dvije godine) i „Demand kalendara“ koji prikazuje već rezerviran kapacitet za narednu godinu te sve najvažnije događaje, direktor hotela kreće u izradu plana zaposlenika. (slika 7).

Direktor hotela definira plan zaposlenika na način da planira broj zaposlenika po postotku popunjenosti (stupac „Popunjenost“) te prema mjesecima u godini (stupac „Mjeseci“). Svake godine plan zaposlenika izrađuje se na ovakvom primjerku plana zaposlenika pri čemu su navedeni brojevi popunjenosti fiksni po mjesecima kao što je prikazano ovdje. Plan zaposlenika promatra se odozgo prema dolje. Kao što se može vidjeti za ovaj hotel bazni broj zaposlenih je 11 zaposlenika te je on fiksna za cijelu godinu. Broj zaposlenih povećava se prema ljetnim mjesecima, odnosno „sezoni“ kad se predviđa veća popunjenost hotela. Najveći broj zaposlenika planiran je za mjesec od lipnja do rujna, a za ovaj hotel ukupno je planirano da zapošljava 21 zaposlenika u tim mjesecima. Direktor hotela točno upisuje imena osoba koje se planiraju za pojedinu poziciju u idućih godinu dana (što na ovom primjeru nije vidljivo zbog tajnosti podataka).



Organogram i plan djelatnika za hotel xy



Slika 7. Primjer plana zaposlenika hotela

Izvor: interni podaci hotelske grupacije

Nakon izrade plana zaposlenika slijedi sastanak u kojem direktor hotela argumentira predloženi broj i strukturu zaposlenika direktoru ljudskih resursa. Ukoliko postoje pozicije za koje direktor hotela nije unaprijed predvidio osobu, ona se predlaže od strane direktorice ljudskih resursa na ovom razgovoru. Analiziraju se unutrašnji, već postojeći resursi te se popunjavaju otvorena radna mjesta. Razgovor se vodi dok njih dvoje ne postignu dogovor o tome koliko zaposlenih će biti potrebno te na kojim pozicijama. Ukoliko nije moguće popuniti pozicije postojećim zaposlenicima, raspisuje se natječaj za pozicije koje je potrebno popuniti te se pozivaju na razgovor kandidati koji zadovolje raspisane uvjete.

Buduće potrebe predviđaju se pomnim praćenjem stanja na tržištu, praćenjem ljudskih resursa, trendova u industriji, globalnih trendova u regiji i šire. Provede se i konzultacije s vanjskim suradnicima poput agencija koje zapošljavaju strane zaposlenike kako bi međusobno brojčano definirali mogućnosti zapošljavanja zaposlenika preko agencija. Nadalje se analizira prethodna poslovna godina unutar kompanije, te se pomno prati definirana strategija firme.

Uz zapošljavanje novih zaposlenika, unutar same grupacije dolazi i do promjena pozicija već postojećih zaposlenika koji su spremni za hijerarhijski više pozicije, odnosno promaknuća unutar firme. Radna mjesta s kojih odlaze upražnjavaju se zaposlenicima koji kvalifikacijama najbolje odgovaraju tom radnom mjestu koje je ostalo neupražnjeno po odlasku zaposlenika na hijerarhijski višu poziciju.

Bitno je istaknuti kako se plan zaposlenika izrađuje uzimajući u obzir planove zaposlenika prošlih godina, procjenu potreba ljudskih resursa u godini koja dolazi, analizom prošlih financijskih planova ljudskih resursa kao i ostvarenja tih planova, te analizom prošlih planova zaposlenika i njihovom realizacijom. Također, u obzir se uzima i predviđanje popunjenosti nadolazeće godine kao i moguće promjene u potražnji tj. obujmu i strukturi prodaje. Provođi se i kvalitativna analiza kroz sustav evaluacija, trening centar i razvoj karijera. Na svakodnevnoj razini se odvija kroz procjenjivanje stanja redovitom komunikacijom s zaposlenicima. Evaluaciju zaposlenika (slika 8) izrađuje direktor hotela te je daje na potpis samom zaposleniku prije nego što je šalje u odjel ljudskih resursa kako bi zaposlenik svojim potpisom potvrdio da je upoznat sa svojom evaluacijom. Na evaluaciji direktor hotela također može dati i prijedlog za poboljšanje određenog aspekta, kao i prijedlog za promjenom pozicije ili unapređenjem.

### EVALUACIJA ZAPOSLENIKA

Ime i prezime zaposlenika

--

Radno mjesto zaposlenika

Recepcionar
-------------

Period za koji se radi evaluacija

	28.07.
--	--------

STANDARDI KVALITETE	1	2	3	4	5	6	7	Ocjena
	Nezadovoljavajuće	Ispod prosjeka	Blago ispod prosjeka	Prosječno	Blago iznad prosjeka	Iznad prosjeka	Izvršno	
<b>LJUBAZNOST</b>								Max 35 bodova
Uspostavlja kontakt očima	1	2	3	4	5	6	7	7
Sa smješkom pozdravlja sve goste	1	2	3	4	5	6	7	7
Rješavanje stresnih situacija sa taktom	1	2	3	4	5	6	7	6
Ugodno i mirno komunicira sa gostima i kolegama	1	2	3	4	5	6	7	6
Urednost i čistoća	1	2	3	4	5	6	7	6
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ	Jako lijepo i prirodno razgovara s gostima.							32
<b>OSOBNJA BRIGA</b>								Max 28 bodova
Posvećenost detaljima posla	1	2	3	4	5	6	7	7
Sposobnost slušanja i razumijevanja gostiju/ i ili voditelja	1	2	3	4	5	6	7	6
Flexibilnost u izvršenju posla	1	2	3	4	5	6	7	6
Samostalnost	1	2	3	4	5	6	7	4
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ	Posvećena detaljima recepcije i ostatku hotela. Samo treba propraditi da sigurnosti i samostanom odlučivanju upita gostiju.							23
<b>EFIKASNOST</b>								Max 35 bodova
Točnost	1	2	3	4	5	6	7	6
Rad sa ostalom tima	1	2	3	4	5	6	7	7
Efektivno korištenje vremena	1	2	3	4	5	6	7	7
Izvršavanje rokova i obaveza	1	2	3	4	5	6	7	5
Rad pod pritiskom	1	2	3	4	5	6	7	4
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ	Zadatke izvršava detaljno i točno. Treba proraditi na radu pod pritiskom. Ne donosi sama ispravne odluke.							29
<b>VIŠE OD OČEKIVANJA</b>								Max 42 boda
Inicijativa prema gostima kako bi ponudili svoju pomoć.	2	4	6	8	10	12	14	12
Identifikacija mogućnosti oduševljenja gosta sa malim pažnjama.	2	4	6	8	10	12	14	12
Pomoć kolegama u poslu koji nije njegov posao.	2	4	6	8	10	12	14	12
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ	Samostalno i bez ikakvih problema pomogne drugim odjelima. Dobar je primjer ostalim zaposlenicima.							36

REZULTATI	Nedovoljno (1 i 2)	Slabo (3 i 4)	Dobro (5)	Iznad prosjeka (6)	Izvršno (7)
	20 do 52	53 do 86	87 do 104	105 do 122	123 do 140
				120	

**POTVRDA EVALUACIJE**

Polpisom evaluacije zaposlenik potvrđuje da je upoznat sa rezultatima evaluacije i da je porazgovarao o rezultatima sa svojim nadređenim. Potpis ne mora značiti da se zaposlenik slaže sa evaluacijom, već da je upoznat sa njom.

Potpis zaposlenika		Datum	
Potpis nadređenog		Datum	

**Slika 8.** Primjer evaluacije zaposlenika na recepciji

Izvor: interna dokumentacija hotelskog poduzeća

U međuvremenu odjel financija, s financijskim direktorom na čelu, definira plan troškova zaposlenika koji se usklađuje s planom zaposlenika koji izrađuje direktor svakog pojedinog hotela unutar hotelske grupacije i koji je odobren od strane odjela ljudskih resursa na čelu s direktorom ljudskih resursa (slika 9). Plan zaposlenika izrađen od strane

direktora hotela i plan troškova zaposlenika izrađen od strane financijskog direktora na kraju se usklađuju. Prilikom izrade plana troškova zaposlenika direktor financija uzima u obzir da udio troškova u prihodima ne bi trebao prelaziti 30%. Cilj je plan zaposlenika definirati na detaljan način s težnjom da se udio troškova zaposlenika u prihodima hotela zadrži ispod 30%.

U hotelijerstvu je potrebna doza fleksibilnosti te redovito praćenje plana i stvarnog stanja. S obzirom na veličinu grupacije i njezine kapacitete, planom ljudskih resursa predviđa se i interna mobilnost zaposlenika. Zaposlenici se po potrebi mogu izmjenjivati između objekata u Dalmaciji, Opatiji i Zagrebu, ovisno u kojem objektu postoji potreba za zaposlenicima, ili u dogovoru s odjelom ljudskih resursa po preferencijama samih zaposlenika.

Po definiranju plana zaposlenika kroz godinu raspisuju se natječaji putem kojih se traže kvalificirane osobe za određene pozicije koje se još moraju upotpuniti. Kroz sustav se vrši selekcija pristiglih molbi i životopisa, a potom direktor ljudskih resursa zajedno sa svojim timom provodi razgovore za posao tj. selekciju. Direktor ljudskih resursa u dogovoru s direktorom hotela zapošljava kandidate koji su zadovoljili uvjete određenog radnog mjesta. Nakon odrađenog razgovora s odjelom ljudskih resursa i drugim članom komisijskog tima, kandidat se upoznaje s direktorom hotela i hotelom, te ukoliko je kandidat primljen potpisuje potrebnu radno-pravnu dokumentaciju i prolazi propisano uvođenje u posao (eng. *onboarding*) te počinje s radom u probnom roku u trajanju u ovisnosti od pozicije.

Najčešće se kandidati koji nemaju prethodnog iskustva u hotelijerstvu zapošljavaju na pripravnički ugovor te tijekom rada na pripravnički ugovor prolaze sve odjele kako bi stekli uvid u funkcioniranje hotela kao cjeline. Također, tijekom rada na pripravničkom ugovoru kandidat se usmjerava u odjel u kojem on i njegovi nadređeni vide njegov daljnji razvoj. Po isteku pripravničkog ugovora zajedno s odjelom ljudskih resursa i direktorom hotela definira se na koji se odjel zaposlenik želi fokusirati i u kojem odjelu želi raditi te započinje s daljnjim radom u tom odjelu.

U hotelskoj grupaciji Amadria Park postoji program razvoja karijera zaposlenika koji priprema zaposlenike za hijerarhijski više pozicije. Po završetku ovog programa, zaposlenici su spremni za promociju i uzimaju se u obzir za višu poziciju kada se ukaže potreba za njenim popunjavanjem. Program također uključuje i procese democije za optimizaciju radne snage u skladu s potrebama grupacije.

TROŠAK RADA PO OBJEKTU OD 01.01.2024.- 31.12.2024.													
HOTEL	I/24	II/24	III/24	IV/24	V/24	VI/24	VII/24	VIII/24	IX/24	X/24	XI/24	XII/24	UKUPNO
PLAN PRIHODA BRUTO	49.964,01	52.767,95	69.460,56	101.634,42	161.150,08	171.015,56	203.069,20	290.046,10	195.879,20	139.415,04	45.018,34	52.336,88	1.531.757,34
UKUPNO TROŠAK RADNE SNAGE	23.542,00	25.653,00	24.536,00	26.545,00	36.546,00	40.025,00	45.236,00	45.236,00	42.153,00	38.989,00	23.542,00	27.266,00	399.269,00
UKUPAN BROJ DJELATNIKA	14,00	13,50	13,00	13,50	17,00	18,00	20,00	20,00	19,00	18,00	14,00	14,00	16,17
UDIO TROŠKOVA U PRIHODIMA	47%	49%	35%	26%	23%	23%	22%	16%	22%	28%	52%	52%	26%
PRIJEVOZ	1.064,00	1.026,00	988,00	1.026,00	1.292,00	1.368,00	1.520,00	1.520,00	1.444,00	1.368,00	1.064,00	1.064,00	14.744,00
BOŽIČNICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.724,00	3.724,00
BOLOVANJA	82,67	63,92	82,27	119,02	75,52	91,45	105,94	105,94	91,78	75,85	42,02	42,02	978,39
PREHRANA	560,00	540,00	520,00	540,00	680,00	720,00	800,00	800,00	760,00	720,00	560,00	560,00	7.760,00
FLUKTUACIJA	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	88,75	1.064,96

**Slika 9.** Plan troškova zaposlenika u hotelu

Izvor: interni podaci hotelske grupacije



Na godišnjoj razini se redovito uspoređuju postojeći ljudski resursi te planirani ljudski resursi kako bi se na vrijeme provele odgovarajuće korektivne mjere ukoliko dolazi do velikih razlika. Moguće korektivne mjere koje se mogu poduzeti su: premještanje zaposlenika u drugi hotel u kojem je potrebnije, promjena funkcije zaposlenika, promaknuće na hijerarhijski višu poziciju, otpuštanje radnika i slično.

### **3.3. Izazovi s kojima se grupacija suočava**

Planiranje ljudskih resursa ključno je za uspjeh svake hotelske grupacije, jer omogućava optimalno korištenje zaposlenika i osigurava kontinuiranu kvalitetu usluge. Međutim, ovaj proces često je suočen s brojnim izazovima koji mogu otežati postizanje poslovnih ciljeva. Među najznačajnijim izazovima za hotelsku grupaciju Amadria Park su fluktuacija zaposlenika i nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa. Visoka stopa fluktuacije može dovesti do konstantne potrebe za zapošljavanjem i obukom novih zaposlenika, što povećava troškove i može negativno utjecati na kvalitetu usluge. S druge strane, nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa predstavlja ozbiljan problem jer hotelskoj industriji trebaju kvalificirani i iskusni radnici kako bi zadovoljili visoke standarde usluge i očekivanja gostiju. Također, suočavaju se s izazovima u predviđanju i usklađivanju s prodajnim segmentom zbog izrazite sezonalnosti poslovanja, što otežava dugoročno planiranje i predviđanje potreba.

Ključni problemi sa kojima se grupacija suočava su:

- nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa,
- fluktuacija zaposlenika.

Rad u hotelijerstvu izazovan je u najboljim vremenima, ali tijekom ovog produljenog, post pandemijskog razdoblja u kojem su manjak osoblja i fluktuacija iznimno veliki, raditi u ulozi uslužnog osoblja teže je nego ikada.

Mogućnosti rješavanja problema fluktuacije zaposlenika su:

- unutarne promocije,
- poboljšanje uvjeta rada,
- priznanje zasluga za dobar rad,
- stvaranje snažne kulture tvrtke,

- organiziranje *team buildinga* i aktivnosti zbližavanja,
- investiranje u obuku i razvoj.

Mogućnosti rješavanja problema nedostatka ljudskih resursa su:

- angažiranje zaposlenika iz inozemstva,
- programi pripravništva i stažiranja,
- privremeni radnici i sezonska radna snaga,
- suradnja s obrazovnim institucijama,
- automatizacija i tehnologija,
- poticanje povratka bivših zaposlenika.

Nedostatku osoblja u hotelijerstvu najviše pridonosi, a to se može relativno brzo popraviti, nedostatak priznanja koje zaposlenici dobivaju za svoj rad. To znači da čak i kada ugostiteljske tvrtke zapošljavaju osoblje, mnogi opet odlaze zbog ovog propusta (Jeavons, 2023.).

Mnogi zaposlenici žele napredovati u karijeri, a jedan od najvećih razloga zašto zaposlenici napuštaju posao je nedostatak tih prilika. Izvješće koje je objavio LinkedIn (Jeavons, 2023.) otkrilo je da bi 94% zaposlenika dulje ostalo u tvrtki kad bi bilo mjesta za napredovanje. Dakle, ako nema prostora za rast, zaposlenici će tražiti posao tamo gdje ga ima.

Za mnoge koji rade u hotelijerstvu to može biti stresno okruženje pod visokim pritiskom. Zato je važno stvoriti snažnu kulturu tvrtke koja dopušta prekid rada, mogućnost odmora, pa čak i malo zabave s vremena na vrijeme. S boljim radnim okruženjem dolazi više angažmana i bolji moral. Kako bi ublažili nepotreban stres i radili što učinkovitije i djelotvornije, timovi moraju blisko surađivati.

Organiziranje *team buildinga* i aktivnosti zbližavanja uvelike će doprinijeti poboljšanju suradnje te bi to grupacija svakako trebala koristiti. Priznavanje truda koji se ulaže u hotelijerstvo može puno pomoći, posebno ako uključuje nagrade ili bonuse kako bi se zaista iskazala zahvalnost marljivim zaposlenicima. Bez otvorene i iskrene komunikacije između voditelja i njihovih timova uvijek će postojati određena razina nepovezanosti i nedostatka angažmana. Redovita i otvorena komunikacija pomoći će u izgradnji povjerenja i omogućiti zaposlenicima da vide da su cijenjeni članovi tima.

Obuka za razvoj osoblja ključna je u hotelijerstvu jer osigurava da osoblje ima vještine i dragocjena iskustva koja su im potrebna. Obuka će pomoći u povećanju povjerenja u

njihove vještine i iskustva kako bi se mogli nositi s različitim situacijama, te kako bi razvili metode koje će primijeniti na nepredvidljive situacije s gostima.

Važnost obuke u hotelijerstvu ne smije se podcijeniti. Stvaranjem kulture učenja i davanjem zaposlenicima prilike za razvoj karijere, vjerojatnije je da će se hotelsko osoblje angažirati i biti motivirano da ostane na poslu.

Hotelska grupacija Amadria Park aktivno djeluje na zadržavanju zaposlenika u poduzeću kroz motivaciju pomoću nematerijalnih i materijalnih nagrada. Pomno se prati svaki zaposlenik te se kroz sustav bonusa i nagrada, dodatnih internih i eksternih edukacija i raznih aktivnosti, zaposlenici nagrađuju za njihov rad i zalaganje. Odjel ljudskih resursa i direktori hotela svakodnevno rade na stvaranju povezanosti među zaposlenicima te stvaranju timskog duha čime podižu organizacijsku klimu i kulturu. Hotelska grupacija Amadria Park svojim novim zaposlenicima pruža vrhunske uvjete za učenje i njihov individualni razvoj kroz trening centre koje prolaze. Trening centri su sustav treninga u određenom području gdje specijalisti iz tog područja prenose svoje znanje na nove zaposlenike i kontinuirano nadziru njihov rast i razvoj. Na ovaj način smanjuje se nezadovoljstvo novih zaposlenika koji u slučaju pitanja ili nezadovoljstva isto mogu podijeliti s mentorom koji će im pomoći da situaciju razriješe. Na ovaj se način odmah na početku djeluje na smanjenje nezadovoljstva čime se posljedično smanjuje fluktuacija zaposlenika koja donosi negativne posljedice na poslovanje poput trošenja vremena i resursa za nova zapošljavanja, isporučivanje nekvalitetne usluge, loš timski duh.

Kako je i sama direktorica ljudskih resursa rekla tijekom intervjua, značaj ljudskih resursa za hotelsku grupaciju Amadria Park jest izrazito velik što je prepoznato od strane vlasnika, uprave i menadžmenta. U hotelskoj grupaciji Amadria Park teži se zapošljavanju najkvalitetnijih ljudi koji će uspješno moći ispuniti zadane ciljeve, provoditi strategiju, viziju i misiju poduzeća, kao i pridonijeti ostvarenju izvrsnih rezultata. Menadžment grupacije Amadria Park shvaća koliko je važno da su zaposlenici zadovoljni na svojim radnim mjestima te općenito zadovoljni poduzećem u kojem rade i ljudima s kojima surađuju. Iznimno zalaganje vlasnika, uprave i menadžmenta poduzeća dovodi do pozitivnih rezultata u smanjenju izazova s kojima se hotelsko poduzeće u današnjem vremenu susreće. Direktorica ljudskih resursa navodi i moto kojim se poduzeće vodi „*It's all about people*“. Vođen ovim motom, menadžment je svakodnevno motiviran stvaranjem radnog okruženja u kojem će zaposlenici biti visoko kvalificirani i izvrsno obavljati svoje zadatke, što će rezultirati zadržavanjem zaposlenika u poduzeću i smanjenjem fluktuacije na minimum.

### 3.4. Kritične točke i područja za poboljšanje procesa planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa ključno je za uspjeh svake hotelske grupacije pa tako i hotelske grupacije Amadria Park. Učinkovito planiranje ljudskih resursa ne samo da poboljšava operativnu efikasnost već i podiže kvalitetu usluge, povećava zadovoljstvo zaposlenika i smanjuje fluktuaciju. Kako bi se proces planiranja ljudskih resursa kontinuirano poboljšavao, važno je da hotelsko poduzeće Amadria Park identificira kritične točke i područja koja zahtijevaju posebnu pažnju kod planiranja ljudskih resursa. Ovaj dio rada sažima ključne aspekte koji utječu na planiranje ljudskih resursa i nudi strategije za unapređenje tog procesa.

Kritične točke u procesu planiranja ljudskih resursa:

- Sezonalnost poslovanja:

Izazov: Hotelska industrija često je podložna sezonskim fluktuacijama, što otežava dugoročno planiranje zaposlenika.

Rješenje: Uvođenje fleksibilnih ugovora i angažiranje sezonskih radnika može pomoći u prilagođavanju promjenama u potražnji. Planiranje unaprijed za vršne sezone i korištenje privremenih radnih snaga može smanjiti pritisak na stalno osoblje.

- Fluktuacija zaposlenika:

Izazov: Visoka stopa fluktuacije može destabilizirati radni tim i povećati troškove regrutacije i obuke.

Rješenje: Implementacija programa zadržavanja zaposlenika, kao što su poboljšanje uvjeta rada, prilike za karijerni razvoj i jasno definirani putovi napredovanja, može smanjiti fluktuaciju.

- Nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa:

Izazov: Nedostatak kvalificiranih radnika može dovesti do smanjenja kvalitete usluge i operativne neefikasnosti.

Rješenje: Aktivna regrutacija iz inozemstva, suradnja s obrazovnim institucijama i razvoj internih programa obuke može pomoći u popunjavanju ovog jaza.

- Tehnološka adaptacija:

Izazov: Brzi napredak tehnologije zahtijeva stalnu prilagodbu i obuku zaposlenika.

Rješenje: Ulaganje u tehnologiju i kontinuiranu obuku zaposlenika osigurava da osoblje bude spremno za nove izazove i povećava ukupnu produktivnost.

Područja za poboljšanje u procesu planiranja ljudskih resursa:

- strateško planiranje i predviđanje potreba - razvoj dugoročnih strategija koje uzimaju u obzir tržišne trendove, sezonske fluktuacije i demografske promjene može pomoći u preciznijem planiranju ljudskih resursa,
- efikasni procesi zapošljavanja - uvođenje naprednih regrutacijskih alata i platformi može ubrzati proces zapošljavanja i omogućiti bržu identifikaciju i zapošljavanje kvalificiranih kandidata,
- razvoj i obuka zaposlenika - ulaganje u stalnu edukaciju i razvoj vještina kroz internu obuku, radionice i vanjske tečajeve može povećati kompetentnost i produktivnost zaposlenika,
- upravljanje talentima i karijernim razvojem - razvoj programa upravljanja talentima koji uključuju mentorstvo, rotaciju poslova i planiranje sukcesije može pomoći u zadržavanju talenata i poticanju profesionalnog rasta unutar organizacije,
- kultura angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika - stvaranje pozitivne radne kulture koja naglašava timski rad, otvorenu komunikaciju i priznanje postignuća može povećati zadovoljstvo zaposlenika i njihovu angažiranost.

Implementacija ovih poboljšanja zahtijeva holistički pristup koji uključuje sve razine menadžmenta i zaposlenika. Ključni koraci uključuju:

- analiza trenutnog stanja - detaljna analiza postojećih procesa planiranja ljudskih resursa kako bi se identificirale slabosti i prilike za poboljšanje,
- postavljanje jasnih ciljeva - definiranje specifičnih, mjerljivih, dostižnih, relevantnih i vremenski određenih (SMART) ciljeva za poboljšanje procesa,
- razvoj akcijskog plana - izrada detaljnog plana akcija s jasno definiranim odgovornostima, rokovima i resursima potrebnim za implementaciju,
- kontinuirano praćenje i evaluacija - redovito praćenje napretka i evaluacija rezultata kako bi se osiguralo da implementirane promjene donose željene rezultate,
- fleksibilnost i prilagodljivost - spremnost na prilagodbu strategija i pristupa temeljenih na povratnim informacijama i promjenama u poslovnom okruženju.

Unapređenje procesa planiranja ljudskih resursa nije jednokratan zadatak, već kontinuirani proces koji zahtijeva stalnu pažnju i prilagodbu. Ulaganjem u poboljšanje ovih kritičnih točaka i područja, hotelska grupacija bi mogla osigurati stabilnu i kompetentnu radnu snagu koja je spremna odgovoriti na izazove i ispuniti visoka očekivanja gostiju.

## Zaključak

Poslovanje suvremenih poduzeća, pa tako i hotelskih, odvija se u vrlo neizvjesnoj i dinamičnoj okolini. Vrlo je važno da poduzeće kvalitetno upravlja svojim resursima, no iz dana u dan je sve važnije da poduzeća prihvate važnost ljudskih resursa kao jednog od njegovih najvrjednijih resursa. Oni, kao pokretači materijalnih i financijskih resursa, čine temeljni čimbenik o kojem ovisi uspješnost poslovanja svakog poduzeća. Ljudski resursi postaju ključni u ostvarivanju konkurentske prednosti i uspješnosti poduzeća.

Menadžment ljudskih resursa danas predstavlja važnu poslovnu funkciju koju čine aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole ljudskih resursa u nekoj organizaciji. Planiranje ljudskih resursa zadatak je menadžmenta ljudskih resursa te pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Kako bi ostvarilo zacrtane ciljeve, poduzeće mora imati optimalan broj ljudi koji imaju odgovarajuće vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planiranjem ljudskih resursa poduzeće osigurava usklađenost zaposlenika i radnih mjesta te istovremeno sprječava manjak ili nedostatak ljudskih resursa. Slijedom navedenog planiranje je proces razvijanja niza odluka za djelovanje u budućnosti. Manjak visokokvalificiranih stručnih ljudi na tržištu rada, kao i sve veća potražnja za istima, zahtijevaju od poduzeća da vrlo detaljno planiraju svoje ljudske resurse i razmišljaju unaprijed.

Analiza okruženja važna je u procesu planiranja ljudskih resursa u hotelu jer pruža informacije o vanjskim čimbenicima koji mogu utjecati na potrebe za radnom snagom, dostupnost talenata i strategije zapošljavanja. Prilikom procesa pribavljanja kandidata, poduzeće ima dva glavna izvora na koja se može osvrnuti kad je u pitanju pribavljanje kandidata. Jedan izvor jest pribavljanje unutar poduzeća, a drugi pribavljanje zaposlenika van poduzeća.

Praktični dio ovog rada ukazao je na važnost planiranja ljudskih resursa u hotelskoj grupaciji Amadria Park. Amadria Park prepoznaje koliko je bitno zadržati već postojeće zaposlenike u poduzeću na što ukazuje program razvoja karijera koji provode, različite edukacije i obuke, trening centri, te nematerijalne i materijalne nagrade. Postojeće ljudske resurse u poduzeću potrebno je za početak detaljno analizirati kako bi se iskristalizirala slika kakvom strukturom i kojim brojem zaposlenika poduzeće već raspolaže u trenutku kad kreće s izradom plana ljudskih resursa. Na temelju izvješća prošlih godina, analizi uspješnosti prošlih planova, analizi budućih trendova te procjeni popunjenosti kapaciteta,

hotelsko poduzeće predviđa potrebe ljudskih resursa u budućnosti. Ukoliko postojeći ljudski resursi ne zadovoljavaju predviđene potrebe poduzeća, poduzeće se okreće analizi vanjske ponude, odnosno dostupnih ljudskih resursa na tržištu. Pri tom traži specifične vještine i kompetencije koje su poduzeću potrebne za ostvarenje ciljeva. Predviđanjem zahtjeva poduzeća te unutarnje i vanjske ponude, poduzeće usklađuje dostupne zaposlenike potrebnih znanja, vještina i kompetencija, s ciljem da na taj način ostvari konkurentsku prednost pred drugim hotelima i uspješno posluje u budućnosti.

Zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika utječu na njihov učinak. Hotelska poduzeća počinju razumjeti da je vrlo bitno da su njihovi zaposlenici zadovoljni na svojim radnim mjestima te će se to reflektirati i na samu kvalitetu usluge koju isporučuju. Hotelska grupacija Amadria Park pridalo je važnost ovoj tezi te se iz dana u dan posvećuje boljitku svojih zaposlenih čime posljedično osigurava isporuku najkvalitetnije moguće usluge svojim gostima.

# Bibliografija

## KNJIGE

- Armstrong, M., Taylor S. (2014.): „Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice“, London: Kogan Page
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): „Menadžment ljudskih resursa“, Zagreb: Golden Marketing
- Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Sikavica, P. (2008.): „Temelji menadžmenta“ Zagreb: Školska knjiga
- Bhattacharyya, D. K. (2006): „Human Resource Planning“, New Delhi: Excel Books
- Buble, M. (2006.): „Metodika projektiranja organizacije“, Zagreb: Sinergija-nakladništvo
- Buble, M. (2006.): „Menadžment“, Split: Ekonomski fakultet Split
- Dessler, G. (2015.): „Upravljanje ljudskim resursima“, Zagreb: Mate d.o.o.
- Galičić, V. (2005): „Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje“, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji
- Galičić, V. (2017): „Poslovanje hotelskoga odjela smještaja“, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji
- Gerhart, B., Hollenbeck, J. R., Noe, R.A., Wright, P.M. (2006.): „Menadžment ljudskih potencijala“, Zagreb: Mate d.o.o.
- Horvat, Đ. (2007.): „Temeljne funkcije upravljanja“, Zagreb: EDUKATOR d.o.o.
- Laškarin Ažić, M. (2018.): „Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu“, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2022.): „Services marketing : people, technology, strategy“, USA, World Scientific Publishing Co. Inc.
- Martinović, M., Tanasković, Z. (2014): „Menadžment ljudskih resursa“, Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija
- Marušić, S. (2006.): „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Zagreb: Adeco
- Oslić, I. (2008.) „Kvaliteta i poslovna izvrsnost – pristupi i modeli“, Zagreb: M.E.P. Consult
- Osmanagić Bedenik, N. (2002.): „Operativno planiranje“, Zagreb: Školska knjiga
- Pavia, N. (2009.): „Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu“, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji
- Vodopija, Š. (2006.): „Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje“, Rijeka: Naklada Žagar
- Vujić, M. (2005.): „Menadžment ljudskog kapitala“, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
- Zekić, Z. (2007.): „Menadžment – poduzetnička tehnologija“, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci



## ČLANCI

- Ahmad, R., Solnet, D., Scott, N. (2010.): „Human Resource Practices System Differentiation: A Hotel Industry Study“, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 17., No. 1., str. 72-82.
- Avelini Holjevac, I., Vrtodušić Hrgović, A., (2012.): „Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj“, *Acta Turistica*, Vol. 24., No. 1., str. 39-59.
- Bolfek, B., et.al. (2017.): „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 7., No. 1., str. 16-27.
- Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S.,(2012.): „Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke“, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 15., No. 1., str. 146-167.
- Dejanović, V. (2011.): „Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa vodi do kvalitetnog turističkog proizvoda“, *Zbornik radova: Kvalitetom u europske integracije*, Vol. 6., No. 1., str. 43-47.
- Grudić Kvasić, S. (2019.): „Zadovoljstvo zaposlenika kao prediktor organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu“, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 28., No. 2., str. 499-514.
- Jakovac, P. (2012.): „Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja“, *Tranzicija*, Vol. 14., No. 29., str. 88-106.
- Jambrek, I., Penić, I. (2008.): „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor“, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, Vol. 29., No. 2., str. 1181-1206.
- Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008.): „Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja“, *Informatologia*, Vol. 41., No. 1., str. 46-50.
- Kuka, E. (2011.): „Menadžment ljudskih resursa“, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2., No. 2., str. 64-66.
- Pavia, N. (2003.): „Obilježja hrvatske hotelske ponude“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 9., No. 2., str. 131-138
- Petrović, M., Bonacin, M. (2017.): „Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu“, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 8., No. 1., str. 51-57.
- Sufi, T., Pal Singh, S. (2018.): „Hotel Classification Systems : A Case Study“, *Prabandhan Indian Journal of Management*, Vol. 11., No. 1., str. 52-65.
- Varga, M. (2011.): „Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju“, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 2., No. 1., str. 152-169.
- Vujić, V. (2008.): „Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom“, *Informatologia*, Vol. 41., No. 3., str. 189-195.

## INTERNET IZVORI

- Brodzik, C., Cantrell, S., Eaton, K., Forsythe, J., Griffiths, M., Hatfield, S., Kirby, L., Mallon, D., Poynton, S., Scoble-Williams, N., Stephane, J., Van Durme, Y. (2023.): „New fundamentals for a boundaryless world“, Deloitte Insights, dostupno na: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985\\_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985\\_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf) (pristupljeno 25.02.2024.)
- Innovature BPO (2023.) „Guide to Developing a Personnel Plan,, dostupno na: <https://innovatureinc.com/guide-to-developing-a-personnel-plan/> (pristupljeno 25.08.2023.)
- Jeavons, M. (2023.): „Hospitality staff shortage and turnover“, Go1 (blog), dostupno na: <https://www.go1.com/blog/hospitality-staff-shortage-turnover> (pristupljeno 26.08.2023.)
- Poslovni forum d.o.o., n.d., “Upravljanje ljudskim potencijalima“, dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp) (pristupljeno 09.09.2023.)
- Degenhard, J. (2023.): „Share of the GDP of the tourism sector in Croatia from 2013 to 2028“, Statista, dostupno na: <https://www.statista.com/forecasts/1153595/tourism-sector-gdp-share-forecast-in-croatia> (pristupljeno 24.02.2024.)
- Gouldsberry, M. (2024.): „5 HR Trends Predicted for 2024“, Betterworks Insights, dostupno na: [https://www.betterworks.com/magazine/hr-trends/?utm\\_source=GaggleAMP-betterworks&utm\\_medium=LinkedIn%20%2528GaggleAMP%2529&utm\\_campaign=none%20%2528GaggleAMP%2529&utm\\_content=hr-leaders-are-finding-themselves-in-the-middle-of-a-sizable-sk-4373161&activity\\_id=4373161](https://www.betterworks.com/magazine/hr-trends/?utm_source=GaggleAMP-betterworks&utm_medium=LinkedIn%20%2528GaggleAMP%2529&utm_campaign=none%20%2528GaggleAMP%2529&utm_content=hr-leaders-are-finding-themselves-in-the-middle-of-a-sizable-sk-4373161&activity_id=4373161) (pristupljeno 25.02.2024.)

## Popis ilustracija

### Slike

Slika 1. Udio turizma u BDP-a Hrvatske od 2013. do 2028. godine .....	2
Slika 2. Faktori koji utječu na potrebe za ljudskim resursima .....	20
Slika 3. Opći model procesa planiranja ljudskih resursa .....	32
Slika 4. Organizacijska struktura hotela hotelske grupacije Amadria Park – 2024. godina.....	43
Slika 5. Popunjenost 2023. godine u Laserline HIS programu za hotel.....	48
Slika 6. Primjer „Demand“ kalendara za hotel za siječanj.....	50
Slika 7. Primjer plana zaposlenika hotela .....	51
Slika 8. Primjer evaluacije zaposlenika na recepciji.....	53
Slika 9. Plan troškova zaposlenika u hotelu.....	56

### Tablice

Tablica 1. Indeksi kretanja broja zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u 2007. u siječnju 2024 .....	2
Tablica 2. Poslovanje poduzeća prema djelatnosti NKD-a 2021. godine – Promet djelatnosti i troškovi primanja zaposlenika djelatnosti „Hoteli i sličan smještaj“ .....	4
Tablica 3. Poslovni rezultat za hotelsku grupaciju Amadria Park u 2022. godini (u EUR) .....	44