

# Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu

---

**Kosović, Roko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:672982>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**IZAZOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**

Diplomski rad

**Roko Kosović**

**Zagreb, siječanj 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**IZAZOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN  
TOURISM AND HOSPITALITY**

Diplomski rad

**Student: Roko Kosović**  
**JMBAG studenta: 0067528972**  
**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, siječanj 2023.**

Roko Kosović

Ime i prezime studenta

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student

*Roko Kosović*

U Zagrebu, 14.02.2023.

(potpis)

## SAŽETAK

Turizam i ugostiteljstvo karakteriziraju dinamična i fizički zahtjevna radna mjesta s visokom stopom fluktuacije radne snage i raznolikostima u sezonalnim potrebama za radnom snagom. Zadatak menadžmenta ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu jest popuniti potrebe za zaposlenicima adekvatnim pojedincima, koordinirati ih, upravljati njihovom radnom uspješnošću, strukturirati sustave njihovog razvoja i zadržati ključne zaposlenike.

U ovom radu provedeno je anonimno empirijsko istraživanje o percepciji izazovnosti provođenja praksi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu. Istraživanje je obuhvatilo 120 ispitanika ovlaštenih za upravljanje ljudskim potencijalima u njihovim poduzećima, instrument provođenja istraživanja je bio anketni upitnik, a percepciju izazovnosti ispitanici su izražavali putem ljestvice Likertovog tipa.

Prema provedenom empirijskom istraživanju, kao najizazovnije aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu ističu se planiranje, pribavljanje i zadržavanje ljudskih potencijala, a percepcije ispitanika ukazuju i da poduzeća u ovoj industriji imaju određenih izazova i s aktivnostima upravljanja ponašanjem i međuljudskim odnosima zaposlenika te aktivnostima materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika. Također, istraživanjem je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti provođenja praksi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu s obzirom na obilježja poduzeća i na obilježja rada zaposlenika u poduzeću (u radu su analizirane statistički značajne razlike s obzirom na djelatnost u kojoj poduzeće posluje, veličinu poduzeća prema broju zaposlenika, mogućnost pružanja pansionskih usluga, mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja u poduzeću te mogućnost smještaja i pružanje usluga prehrane za zaposlenike).

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, turizam i ugostiteljstvo.

## ABSTRACT

Tourism and hospitality are characterized by dynamic and physically demanding workplaces with high labor turnover rates and variations in seasonal labor needs. The task of human resource management in tourism and hospitality is to fill the needs for employees with adequate individuals, to coordinate them, to manage their work performance, to structure their development systems and to retain key employees.

In this master's thesis, an anonymous empirical research was conducted on the perception of the challenge of implementing human resource management practices in tourism and hospitality. The research included 120 respondents authorized to manage human resources in their companies. The research instrument was a survey questionnaire, and the respondents expressed their perception of challenge through a Likert-type scale.

According to the conducted empirical research, the most challenging human resource management activities in tourism and hospitality are planning, obtaining and retaining human resources, and the respondents' perceptions indicate that companies in this industry have certain challenges also with the activities of managing the behavior and interpersonal relations of employees, as well as with the activities of material and nonmaterial employee motivation. Also, the research found that there are statistically significant differences in the perceptions of the challenges of implementing human resources management practices in tourism and hospitality with regard to the characteristics of the company and the characteristics of the work of employees in the company (this work analyzed statistically significant differences regarding company business activities, the size of the company according to the number of employees, the possibility of providing boarding services, the possibility of year-round employment in the company and the possibility of accommodation and catering services for employees).

**Key words:** human resource management, tourism and hospitality industry.

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
ABSTRACT .....	II
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. PREDVIĐANJE POTREBA I ZAPOŠLJAVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....	3
2.1. Određenje strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala.....	3
2.1.1. Koncepti strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala.....	4
2.1.2. Utjecaj strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima na organizacijsku uspješnost .....	6
2.2. Važnost planiranja ljudskih potencijala i izrade analize posla .....	7
2.2.1. Metode planiranja potreba i ponude ljudskih potencijala .....	10
2.2.2. Analiza i dizajn posla kao temelji menadžmenta ljudskih potencijala .....	11
2.3. Temeljne odrednice privlačenja i odabira ljudskih potencijala .....	13
2.3.1. Definicija i način provođenja privlačenja i odabira ljudskih potencijala .....	13
2.3.2. Koristi strategija za privlačenje i odabir ljudskih potencijala .....	15
3. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA .....	17
3.1. Značaj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika .....	17
3.2. Model ukupne nagrade kao sustav motivacije zaposlenika .....	20
3.3. Uloga obučavanja, razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika .....	23
4. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU .....	26
4.1. Određenje turizma i ugostiteljstva .....	26
4.2. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu.....	28
4.3. Predviđanje i planiranje potreba za ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu.....	31
4.4. Zapošljavanje ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu .....	33
4.5. Upravljanje radnom uspješnosti u turizmu i ugostiteljstvu.....	35
4.6. Dosadašnja istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu.....	37
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZAZOVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU .....	40
5.1. Metodologija istraživanja .....	40
5.2. Rezultati istraživanja .....	44

5.2.1. Deskriptivni pokazatelji izazovnosti upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu.....	44
5.2.2. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu s obzirom na obilježja poduzeća .....	50
5.2.3. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu s obzirom na obilježja rada zaposlenika .....	63
5.3. Ograničenja istraživanja.....	72
6. ZAKLJUČAK.....	73
POPIS IZVORA .....	75
POPIS TABLICA.....	80
POPIS SLIKA.....	81
POPIS GRAFOVA.....	82
PRILOG – ANKETNI UPITNIK.....	83
ŽIVOTOPIS STUDENTA.....	87



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Upravljanje ljudskim potencijalima područje je koje predstavlja glavni izvor konkurentske prednosti mnogih uspješnih svjetskih poduzeća. S obzirom na nepredvidljivost i dinamičnost okoline, ovo područje je temelj menadžerima u iscrpnim procesima privlačenja, odabira, zadržavanja i usmjeravanja kvalitetne radne snage sa ciljem maksimizacije efikasnosti i efektivnosti rada poduzeća.

Turizam i ugostiteljstvo, pogođeni katastrofalnim učincima pandemije Covid-19 virusa popraćene nepredvidljivim inflatornim učincima i mnogim svjetskim napetostima u vidu kriza i ratova, industrija je koja trpi svoje najteže dane u novijoj povijesti. Pandemija Covid-19 virusa opustošila je turistička i ugostiteljska zanimanja, prouzročila prekvalifikaciju velikog dijela radne snage prema jednostavnijim i sigurnijim poslovima te dovela područje turizma i ugostiteljstva do važne prekretnice. Ipak, usprkos svim poteškoćama turistički i ugostiteljski objekti diljem svijeta bilježe rekordne brojke kako u dolascima i noćenjima turista, tako i u financijskim pokazateljima. Sve navedeno razlog je odabira predmeta ovog rada, a to je upravljanje ljudskim potencijalima u industriji turizma i ugostiteljstva.

Cilj ovog diplomskog rada empirijskim istraživanjem utvrditi koji su to segmenti upravljanja ljudskim potencijalima u industriji turizma i ugostiteljstva najizazovniji te time pružiti smjernice poduzećima na koje prakse upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu trebaju posebno obratiti pozornost.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Ovaj rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela. Izvori podataka za teorijski dio rada uglavnom se temelje na izvorima iz domaće i strane stručne literature, pretežno iz udžbenika svjetski priznatih autora iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, u teorijskom dijelu korišteni su i mnogi domaći i inozemni članci.

Podaci za izradu empirijskog dijela rada prikupljeni su putem anonimnog anketnog upitnika distribuiranog putem platforme Google survey i poslanog menadžerima i odgovornim osobama za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima koja posluju u industriji turizma i ugostiteljstva.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od tri teorijska poglavlja kroz koja su obrađeni ključni segmenti upravljanja ljudskim potencijalima i jednog empirijskog poglavlja u kojem je prikazano istraživanje kojim je ispitana izazovnost upravljanja ljudskim potencijalima u sektoru turizma i ugostiteljstva.

Prva dva teorijska poglavlja odnose se na materiju iz upravljanja ljudskim potencijalima i to konkretnije na segmente predviđanja, planiranja, privlačenja i odabira te upravljanja radnom uspješnosti zaposlenika. Treće teorijsko poglavlje obuhvaća specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u području turizma i ugostiteljstva. U njemu se nalazi određenje industrije turizma i ugostiteljstva, a neposredno nakon toga obrađeni su ključni segmenti upravljanja ljudskim potencijalima u navedenoj industriji. Na kraju trećeg teorijskog poglavlja navedena su dosadašnja istraživanja iz obrađenog područja. U petom poglavlju rada prikazano je empirijsko istraživanje, a u njemu su opisani metodologija, rezultati i ograničenja provedenog istraživanja.

U zaključku rada strukturno su objašnjeni rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem te su stavljeni u realni okvir na temelju obilježja poduzeća i rada zaposlenika u poduzećima iz kojih ispitanici dolaze kako bi se pružila adekvatna sugestija na koje prakse upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu poduzeća trebaju posebno obratiti pozornost.

## **2. PREDVIĐANJE POTREBA I ZAPOŠLJAVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

### **2.1. Određenje strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala**

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) predstavlja ključnu vezu između poduzeća i zaposlenika pomoću koje poduzeća, posebno u suvremeno doba, nastoje ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Kako bi menadžeri što kvalitetnije upravljali ljudskim potencijalima i tako maksimizirali zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh poduzeća, ključno je neprestano izučavati i širiti primjenu materije ULJP-a.

Nemli Çalişkan (2010.) tvrdi kako je disciplina upravljanja ljudskim potencijalima u novijoj povijesti prošla kroz dvije bitne preobrazbe. Prva preobrazba kako navodi Nemli Çalişkan (2010.) manifestirala se kao prijelaz s područja upravljanja osobljem na područje ULJP-a, a glavne značajke prve preobrazbe obuhvaćene su u prihvaćanju poimanja ljudi kao važnog resursa poduzeća kojim se može sustavno upravljati. Druga važna preobrazba definirana je kao prijelaz s područja ULJP-a na područje strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima (SMLJP) (Schuler i sur., 2007. prema Nemli Çalişkan, 2010.). Ova preobrazba utemeljena je u prethodnoj bazi znanja o disciplini, a počiva na prepoznavanju činjenice da međusobno koordinirane politike i prakse ULJP-a moraju biti povezane s potrebama poduzeća koje su protkane kroz strategiju poduzeća (Nemli Çalişkan, 2010.). Uslijed navedenih preobrazbi razvijen je koncept SMLJP-a čija je kvalitetna implementacija ključan alat za ostvarivanje konkurentске prednosti poduzeća.

Butler i suradnici (1991. prema Savić Tot, 2016.) navode kako je ključna razlika između ULJP-a i strategijskog pristupa ULJP-a u evoluciji pretpostavke o ljudima kao sredstvu za ostvarivanje organizacijskih ciljeva u novo poimanje koje ljude smatra izvorom stvaranja konkurentске prednosti poduzeća. Boxall i suradnici (2007. prema Lengnick-Hall i sur., 2009.) SMLJP definiraju kao područje unutar ULJP-a koje pokriva ukupnost strategija ljudskih potencijala usvojenih od strane poslovnih jedinica poduzeća i pokušava izmjeriti njihov utjecaj na učinak poduzeća.

Nadalje, Armstrong (2006.) SMLJP zasniva na tri pretpostavke. Prva pretpostavka jest da ljudski potencijali ili ljudski kapital u organizaciji imaju strategijsku ulogu u uspjehu organizacije i glavni su izvor stvaranja konkurentske prednosti. Kao drugu pretpostavku navodi da strategije ULJP-a trebaju biti integrirane s poslovnim planovima (vertikalna integracija), dok kao treću pretpostavku ističe kako strategije ULJP-a trebaju biti međusobno usklađene kako bi si pružale uzajamnu podršku (horizontalna integracija). Većina autora se slaže sa činjenicom da je temeljna svrha SMLJP-a osigurati bazu kompetentne, visoko kvalitetne, angažirane i sposobne radne snage koja djeluje u svrhu ostvarivanja održive konkurentske prednosti.

Storey (1989. prema Armstrong, 2006.) uvodi podjelu na meki i tvrdi SMLJP. Meki SMLJP usmjerava fokus na razvoj međuljudskih odnosa unutar poduzeća, razvoj komunikacijskih sposobnosti, povećanje kvalitete poslovnog života, održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života itd., dok je tvrdi SMLJP definiran kao pristup u kojem je investiranje u ljudske potencijale u potpunoj službi i interesu poslovnog rezultata poduzeća (Storey, 1989. prema Armstrong, 2006.). Armstrong (2006.) naglašava važnost ravnoteže između tvrdog i mekog pristupa SMLJP-u tako što ukazuje na problematiku u kojoj će poduzeća prvenstveno razmatrati tvrdi pristup SMLJP-u jer će on za njih ostvariti izravnu korist, dok će meki pristup SMLJP-u potencijalno zapostaviti i tako zanemariti njegovu pragmatičnost.

### **2.1.1. Koncepti strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala**

Prema Armstrongu (2006.), SMLJP obuhvaća tri koncepta, a to su: resursni pristup, strategijsko uklapanje i strategijska fleksibilnost.

Resursni pristup Hamel i Prahalad (1989. prema Armstrong, 2006.) definiraju kao pristup prema kojem ključni resursi unutar organizacije, uključujući i ljudske resurse, organizaciji daju jedinstven karakter koji pak služi kao temelj za stvaranje konkurentske prednosti. Resursni pristup je prema Collisu i Montgomeryu (1995. prema Savić Tot, 2016.) utemeljen na kombinaciji dviju perspektiva, a to su: interna analiza pojava unutar poduzeća i eksterna analiza industrije i konkurentskog okruženja. Isti autori naglašavaju kako resursni pristup putem ovih perspektiva nadilazi SWOT analizu time što integrira internu i eksternu perspektivu i uzima u obzir širi konkurentski kontekst.

Barney (1991. prema Savić Tot, 2016.) nadodaje kako stvaranje održive konkurentske prednosti ovisi o jedinstvenosti resursa i sposobnosti koje organizacija donosi u svoje okruženje. Za uspješno stvaranje održive konkurentske prednosti poželjno je da ključni resursi poduzeća imaju četiri obilježja, a to su: moraju biti vrijedni, rijetki, zahtjevni za imitirati te zahtjevni za supstituirati (Barney, 1991. prema Savić Tot, 2016.). Naposljetku, Savić Tot (2016.) upozorava kako ključni resursi sami po sebi nisu dovoljni za stvaranje održive konkurentske prednosti nego ih je potrebno povezati i međusobno koordinirati kako bi pružili jedinstvenu cjelinu. Armstrong (2006.) pak naglašava važnost resursnog pristupa time što ističe važnost pristupa menadžmenta ljudskog kapitala i pruža opravdanje za investicije u ljude kroz resurse, upravljanje talentima te razne programe učenja i razvoja kao sredstava za jačanje konkurentske prednosti.

Strategijsko uklapanje Wright i McMahan (1992. prema Armstrong, 2006.) definiraju kroz dvije dimenzije koje određuju SMLJP – vertikalnu dimenziju kao važnu sastavnicu koja povezuje prakse ULJP-a sa stratezijskim menadžerskim procesima u organizaciji te horizontalnu dimenziju koju smatraju važnom jer ona naglašava koordinaciju među praksama ULJP-a. Savić Tot (2016.) nadodaje kako se koncept stratezijskog uklapanja temelji na stvaranju funkcijskih strategija koje pridonose ostvarenju strategija poslovnih jedinica, a poslovne jedinice pak doprinose ostvarenju strategije poduzeća.

Problematika vezana uz stratezijsku fleksibilnost proteže se još od teorijskih debata između dva normativna modela koja govore o tome na koji način bi poduzeća trebala odlučivati o stratezijskim odabirima pri upravljanju zaposlenicima (Boxall i Purcell, 2000.). Boxall i Purcell (2000.) ističu suprotstavljena stajališta između „best fit“ i „best practice“ škola. „Best fit“ škola zastupa stajalište da će strategije ULJP-a biti efikasnije kada su pravilno integrirane u organizacijsku okolinu, dok „best practice“ škola zastupa stajalište kako postoji univerzalni pristup najbolje prakse koji je adekvatan za svaki zaseban slučaj upravljanja ljudima (Boxall i Purcell, 2000.).

Strategijsku fleksibilnost Armstrong (2006.) definira kao sposobnost poduzeća da odgovori i prilagodi se izazovima i promjenama u njegovoj konkurentskoj okolini. Isti autor navodi kako se stratezijska fleksibilnost najočitije manifestira kroz razlike između repetitivnih (jednostavnijih) i složenih poslova. Wright i Snell (1998. prema Armstrongu, 2006.) navode kako bi u stabilnom i predvidljivom okruženju poduzeća trebala provoditi strategiju razvoja

ljudi s užim rasponom sposobnosti i s užim obimom radnih aktivnosti to jest jednostavnijim opisima posla, dok u dinamičnom i nepredvidljivom okruženju, poduzeća bi trebala razvijati sustave koji osiguravaju „bazen“ zaposlenika koji imaju širok raspon sposobnosti i mogu se prilagoditi različitim poslovnim situacijama.

### **2.1.2. Utjecaj strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima na organizacijsku uspješnost**

SMLJP po svojoj definiciji osim ukupnosti strategija integriranih u poslovne jedinice obuhvaća i mjerenje utjecaja provedenih strategija na ukupne organizacijske rezultate. Kako bi se znalo kakve učinke implementacija strategija ULJP-a ima u praksi zanimljivo je opisati prethodna istraživanja o ovom području.

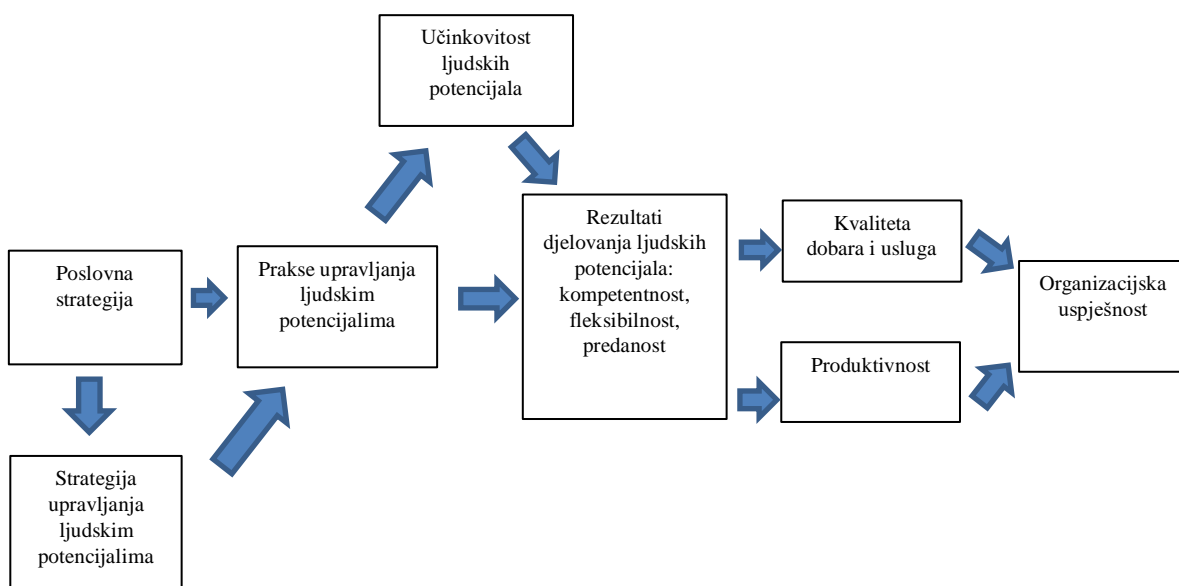
Arthur (1990. prema Nemli Çalişkan, 2010.) je proveo istraživanje na 30 američkih tvornica u industriji proizvodnje čelika kojim je ispitivao razlike u rezultatima rada tvornica u kojima se koristi strategija kontrole i tvornica u kojima se koristi strategija visoke posvećenosti. Autor navodi kako je rezultat istraživanja pokazao da su tvornice u kojima se provodi strategija visoke posvećenosti pružile višu razinu produktivnosti i kvalitete završnog proizvoda od tvornica u kojima se provodi strategija kontrole.

Huselid i Becker (1996. prema Nemli Çalişkan, 2010.) su proveli istraživanje na uzorku od 740 sustava ULJP-a u svrhu ispitivanja razine prilagodbe na visokoučinkovite sustave rada, a istraživanje je pokazalo da poduzeća s višim vrijednostima indeksa razine prilagodbe postižu bolje ekonomske rezultate.

Patterson i suradnici (1997. prema Nemli Çalişkan, 2010.) su proveli istraživanje kojim su željeli ispitati vezu između poslovne uspješnosti i organizacijske kulture te broja korištenih praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživanje je rezultiralo zaključkom da veći broj kvalitetnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima rezultira značajnim rastom u profitabilnosti od 19 % i produktivnosti od 18 % (Patterson i sur., 1997. prema Nemli Çalişkan, 2010.). Dvije prakse su se pokazale posebno značajnima, a to su: stjecanje i razvoj vještina zaposlenika te dizajn posla s obzirom na fleksibilnost, odgovornost, raznolikost i korištenje formalnih timova (Petterson i sur., 1997. prema Nemli Çalişkan, 2010.).

Slika 1. prikazuje na koji način strategija ULJP-a utječe na organizacijsku uspješnost. Na slici je vidljivo kako strategija ULJP-a, kreirana u skladu s poslovnom strategijom oblikuje prakse upravljanja zaposlenicima koje pak pozitivno utječu na porast efektivnosti rada. Viša efektivnost rada omogućava poduzeću višu ukupnu produktivnost te potiče razvoj kvalitete proizvoda i usluga poduzeća. Viša produktivnost i bolja kvaliteta dobara i usluga direktno poboljšavaju organizacijsku uspješnost, što ukazuje na pozitivnu korelaciju između kvalitetne strategije upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijskih rezultata.

**Slika 1. Odnos upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske uspješnosti**



**Izvor: Armstrong (2006.)**

## 2.2. Važnost planiranja ljudskih potencijala i izrade analize posla

Kao što je opisano u prethodnom potpoglavlju, u suvremenim organizacijama zaposlenici predstavljaju ključni strategijski resurs. Usljed toga, lako je zaključiti da je potrebno kvalitetno planiranje ljudskih potencijala (PLJP) kako bi se poduzeća što bolje pozicionirala na tržištu.

PLJP Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008. str. 655.) definiraju kao „proces u kojem se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti”. Đorđević Boljanović i Pavić (2011.) naglašavaju kako je

procesu PLJP-a potrebno pristupiti sustavno, na način da se najprije procijeni postojeće stanje ljudskih potencijala kojima poduzeće raspolaže, a nakon toga se pristupa procesu procjene budućih ljudskih potencijala. Procjena budućih ljudskih potencijala bi trebala biti određena misijom, vizijom i strategijom organizacije, stoga bi PLJP trebalo biti sastavni dio strategijskog plana organizacije (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011.).

Katz i Kahn (1978. prema Schneider i Konz, 1989.) na osnovu prethodno provedenih radionica o vizijama malih i srednjih poduzeća u budućnosti sugeriraju pet važnih okvira u poslovanju na koje se poduzeća moraju što efikasnije adaptirati kako bi što kvalitetnije upravljala procesom PLJP-a:

- društveni okvir,
- političko-pravni okvir,
- gospodarstvo / tržište / radna snaga,
- informacijsko-tehnološki okvir,
- fizički ili geografski okvir.

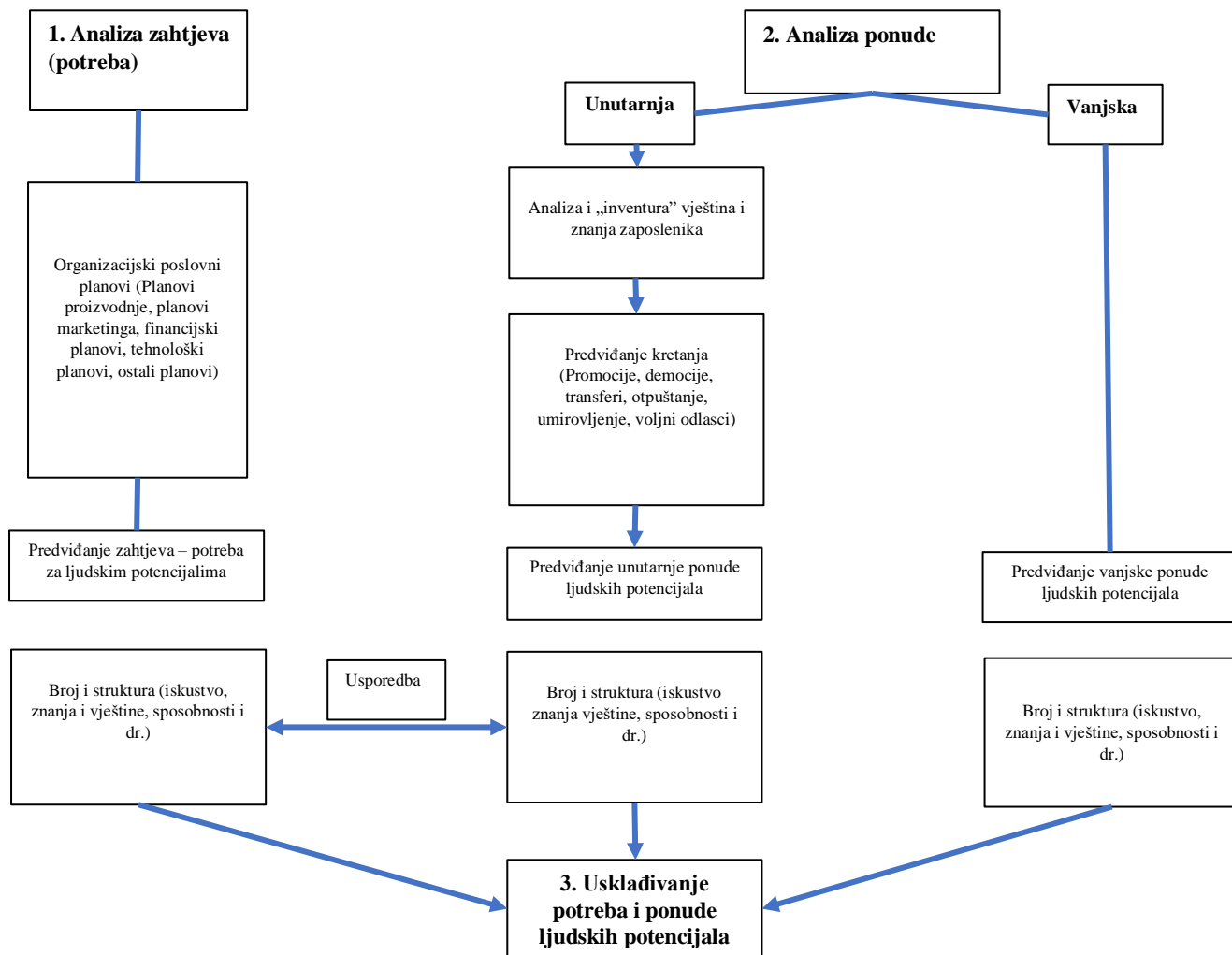
Reilly (1999. prema Armstrong i Taylor, 2014.) u istraživanju provedenom u suradnji s Institutom za studije zapošljavanja ističe tri glavna razloga zbog kojih organizacije ulaze u proces PLJP-a:

1. PLJP ima praktičan učinak tako što optimizira korištenje resursa i čini ih fleksibilnijima, omogućava poduzećima sticanje i održavanje vještina za koje je potrebno vrijeme da se razviju te identificira potencijalne probleme i minimizira mogućnosti donošenja loše odluke.
2. Koristi koje sam proces planiranja donosi, a što uključuje razumijevanje sadašnjosti kako bi se poduzeća na pravi način mogla suočiti s budućnosti. PLJP omogućuje stvaranje šire slike stvarnosti, što služi kao potpora menadžmentu i osigurava da dugoročno razmišljanje ne bude vođeno kratkoročnim fokusom.
3. Organizacijski razlozi koji uključuju: komuniciranje planova kako bi se osiguralo pridržavanje istih, povezivanje planova ljudskih potencijala s poslovnim planovima kako bi ih se što bolje ispunilo, stjecanje korporativne kontrole nad operativnim jedinicama te koordiniranje i integracija organizacijskih odluka i akcija.



Bahtijarević-Šiber (1999.) dijeli proces PLJP-a na tri temeljne faze kao što prikazuje slika 2., a to su planiranje i predviđanje zahtjeva odnosno potreba ljudskih potencijala, analiza i predviđanje dostupnosti, odnosno ponude ljudskih potencijala te naposljetku određenje strategije usklađivanja potreba i ponude ljudskih potencijala.

**Slika 2. Faze procesa planiranja ljudskih potencijala**



**Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999.)**

Panić, Cvijić i Petrović (2016.) za troškove koje izaziva nedostatak ili neadekvatno provođenje PLJP-a navode: troškove čestih fluktuacija zaposlenika, nedostatak ažurne organizacijske strukture te troškove bolovanja nastale preopterećenjem i izloženosti zaposlenika neadekvatnim uvjetima rada i čestim prekovremenim radom itd.

### 2.2.1. Metode planiranja potreba i ponude ljudskih potencijala

Prema Bertrandu, Hallak i Caillods (1992.), prva upotreba PLJP-a datira još iz 1950-ih godina iz tadašnjeg Sovjetskog Saveza u kojem je uveden „pristup radne snage” s ciljem zadovoljenja potreba za radnom snagom putem povezivanja zahtjeva industrije sa zahtjevima radne snage koja izlazi iz obrazovnog sustava. Isti autori navode da je ovaj pristup ubrzo prihvaćen od strane većine zemalja, iako kasnih 1960-ih i ranih 1970-ih pristup gubi na popularnosti i pojavljuju se alternativni pristupi. Krajem 1970-ih godina nastupa industrijska kriza pa se tako i prioriteta na tržištu mijenjaju (Bertrand, Hallak i Caillods, 1992.). Fokus prelazi sa zadovoljavanja potreba radne snage na suočavanje s nezaposlenošću, a PLJP se zapostavlja (Bertrand, Hallak i Caillods, 1992.). U 1990-im godinama slijedi se pragmatičniji pogled na PLJP, odnosno trend je dobivanje pouzdanijih i korisnih informacija te poboljšanje instrumenata koji mogu osigurati bolje kratkoročno usmjeravanje i bolje upravljanje sustavom obučavanja (Bertrand, Hallak i Caillods, 1992.).

Bahtijarević-Šiber (1999.) navodi različite kvalitativne i kvantitativne metode za predviđanje potrebnog broja i strukture ljudskih potencijala koje služe kao korisni alati pri prolasku kroz faze procesa PLJP-a (slika 2.). Prema autorici, kvantitativne metode su statističke ili matematičke metode koje se temelje na već poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima i korisne su u stabilnim i predvidljivim uvjetima, dok su kvalitativne metode prosudbene ili subjektivne metode u kojima stručnjaci ili menadžeri koriste procjene i prosudbe pri predviđanju potreba za ljudskim potencijalima. Naravno, suvremene organizacije zbog neizvjesne i nepredvidljive okoline sve više upotrebljavaju kako kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda tako i kompleksnije modele predviđanja potreba za ljudskim potencijalima kao što su modeli simulacija i metoda scenarija (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Neke od metoda planiranja potreba za ljudskim potencijalima su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- Metoda nominalne grupe – kvalitativna metoda u kojoj manja grupa stručnjaka na osnovu relevantnih informacija najprije na individualnoj razini kreira procjenu, a zatim na kolektivnoj razini evaluira i rangira te usvaja najbolje rangiranu ideju.
- Normativna metoda – kvalitativna metoda procjene potreba koja se vrši na temelju poznatih normi, primjerice vremenu potrebnom za obavljanje posla ili odnosa između ključnog osoblja i osoblja podrške.

- Analiza trenda – metoda procjene kretanja varijabli na osnovu kretanja iz prošlosti uzevši u obzir buduće potencijalno promjenjivo okruženje.
- Matematički model agregatnog planiranja – metoda koja predviđa potreban broj ljudi na osnovu ključnih varijabli u određenom vremenu i to putem točne matematičke formule.
- Metoda simulacije – provodi se evaluacijom opcija, pristupa ili pretpostavki s obzirom na strategije i planove organizacije u budućnosti. Koristi se za predviđanje potreba i ponude ljudskih potencijala.
- Metoda scenarija – metoda koja razvija moguće scenarije utvrđivanjem potencijalnog slijeda budućih događanja i na temelju njih kreira relevantne procjene. Također se koristi i za predviđanje potreba i za predviđanje ponude za ljudskim potencijalima.

Nadalje, Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) pišu i o metodama planiranja ponude ljudskih potencijala, a neke od metoda koje navode su: predviđanje općih kretanja na tržištu rada, predviđanje uz pomoć Delfi metode, analiza i pregled postojećih znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika, izgradnja cjelovitog informacijskog sustava ljudskih potencijala, tranzicijska matrica te planovi sukcesije menadžera.

### **2.2.2. Analiza i dizajn posla kao temelji menadžmenta ljudskih potencijala**

Schneider i Konz (1989.) pišu o ubrzanom rastu i inovacijama u području tehnologije koje neprestano donose nove izazove za organizacije. Lund i Hansen (1986. prema Schneider i Konz 1989.) raspravljaju o računalnim i telekomunikacijskim tehnologijama te još u 1986. godini zaključuju da će učinci napretka u tehnološkoj industriji biti značajni iz razloga što je ona univerzalna i sveobuhvatna, a poduzeća će se suočiti s potrebama za promjenama u sferi potrebnih sposobnosti, znanja i vještina za obavljanje posla u budućnosti.

Nadalje, Schneider i Konz (1989.) su proveli istraživanje na predstavnicima malih i srednjih poduzeća koji su nakon rasprave o potencijalnim izazovima poslovanja u budućnosti trebali popuniti dva individualna upitnika o analizi posla od kojih je jedan vezan za posao u sadašnjosti, a drugi za vlastitu viziju istog posla u budućnosti. Prema autorima, nakon toga se u drugom dijelu radionice dodatno raspravljalo o vizijama posla u budućnosti, a istraživanje je rezultiralo

konsenzusnom ocjenom zadataka te vještina, znanja i sposobnosti potrebnih za obavljanje posla u budućnosti.

Bahtijarević-Šiber (1999.) analizu posla određuje kao pretpostavku i polazište kvalitetnog menadžmenta ljudskih potencijala, a definira ju kao „proces kojim menadžment sustavno istražuje sadržaj, kontekst i zahtjeve poslova unutar organizacije da bi osigurao relevantne informacije za uspješno obavljanje čitavog niza svojih zadataka” (str. 242.). Đorđević Boljanović i Pavić (2011.) sistematiziraju aktivnosti ljudskih potencijala koje imaju izravne koristi od izrade analize posla u sedam ključnih kategorija, a to su: redizajn posla, planiranje ljudskih potencijala, odabir, obučavanje, ocjena učinka, planiranje karijere i evaluacija posla.

Cilj izrade analize posla jest dobiti konkretne informacije o poslu u vidu specifikacije zahtjeva posla i opisa posla (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Opis posla je pisani izvještaj koji obuhvaća ključne podatke o poslu kao što su obveze, zadaci, fizički i psihološki uvjeti rada i odgovornosti, a specifikacija posla je pisani dokument koji konkretizira poželjna obilježja potencijalnih kandidata za pojedini posao (Bahtijarević-Šiber, 1999.). U literaturi se nailazi na mnoštvo metoda analize posla, a najčešće korištene su: metoda neposrednog opažanja, metoda intervjua, metoda upitnika, metoda dnevnika, kvantitativne metode (kao što je primjerice upitnik analize pozicije), internetske metode analize posla, metoda kritičnih slučajeva, Bujasov sustav analize posla i mnoge druge (Bahtijarević-Šiber, 1999.; Đorđević Boljanović i Pavić, 2011.).

Proces analize posla uobičajeno se dijeli na sljedećih šest koraka (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011.):

1. Određuje se za što se planiraju iskoristiti dobiveni rezultati kako bi stručnjaci ili menadžeri mogli donijeti odluku koju od metoda analize će koristiti.
2. Razmatraju se postojeće informacije o poslu koji se analizira.
3. Odabiru se reprezentativne pozicije, što omogućuje analiziranje samo ključnih predstavnika skupina poslova te znatno skraćuje vrijeme potrebno za provođenje analize.
4. Provodi se analiza posla i ispituju se ključne informacije potrebne za izradu opisa posla i specifikacije posla.
5. Provjeravaju se dobivene informacije u svrhu eliminacije potencijalnih previda i sistematizacije ključnih informacija o poslu.
6. Pristupa se izradi opisa posla i specifikacije posla.

## 2.3. Temeljne odrednice privlačenja i odabira ljudskih potencijala

U ovom poglavlju rada biti će riječi o procesima privlačenja i odabira ljudskih potencijala. Najprije će biti definiran sam proces privlačenja ljudskih potencijala, zatim su objašnjene vrste privlačenja ljudskih potencijala te su konačno navedene preporuke i zaključci autora iz struke koji na temelju istraživanja daju bitne smjernice za procese privlačenja i odabira ljudskih potencijala. U drugom dijelu ovog poglavlja biti će riječi o koristima od strategija privlačenja i odabira ljudskih potencijala kako bi se stvorila što jasnija slika o implementaciji ovih praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

### 2.3.1. Definicija i način provođenja privlačenja i odabira ljudskih potencijala

„Pribavljanje ljudskih potencijala je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva” (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 289.). Stoga poduzeća trebaju razraditi učinkovite sustave privlačenja novih kandidata kako bi stvorila „bazen“ potencijalnih zaposlenika te kako bi uslijed toga bila u mogućnosti iskoristiti što više koristi koje nosi mogućnost odabira ljudskih potencijala (Klepić, 2019.). Bahtijarević-Šiber (1999.) postavlja pretpostavke uspješnog privlačenja ljudskih potencijala odnosno tvrdi kako navedeni proces treba biti sustavan i dugoročno isplaniran te proveden od strane obučениh provoditelja koji su sposobni pažljivo izabrati ljudske potencijale.

Armstrong (2006.) dijeli dovođenje kvalitetnih ljudskih potencijala na prave pozicije na unutarnje i vanjsko privlačenje ljudskih potencijala – pod unutarnjim privlačenjem ljudskih potencijala podrazumijeva promoviranje zaposlenika s adekvatnim karakteristikama za rad na određenom poslu unutar poduzeća, dok pod vanjskim privlačenjem ljudskih potencijala podrazumijeva razvijanje strategije novačenja, za što navodi kako je poželjno da poduzeće postane „poslodavac izbora” (engl. employer of choice). Armstrong (2006.) nadodaje da bi osim privlačenja kvalitetnih ljudskih potencijala, organizacije trebale birati i promovirati one zaposlenike koji se uklapaju u kulturu i strategijske zahtjeve organizacije.

Nakon procesa privlačenja određenog broja zainteresiranih kandidata, stručnjaci za ljudske potencijale moraju provesti odabir kako bi odabrali adekvatne pojedince za svaki pojedini

posao. Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) ističu da se odabir kandidata ne može smatrati uspješnim ukoliko ne prati ciljeve poduzeća i ne ispituje prave kriterije koje kandidat mora zadovoljavati da bi bio adekvatan kandidat za upražnjeno radno mjesto.

Marlow i suradnici (2010. prema Klepić, 2019.) upozoravaju na izazovnost provođenja procesa privlačenja i odabira ljudskih potencijala u malim poduzećima. Autori tvrde da u malim organizacijama navedeni procesi često postaju zadaća samih vlasnika, poslovođa ili su delegirani nestručnom osoblju, a kao razlog tome navode skupoću provođenja ovih procesa ili često nepostojanje odjela za ljudske potencijale (LJP).

Stoilkovska, Ilieva i Gajkovski (2015.) navode kako je za poduzeće važno privući dovoljan broj kandidata kako bi se osigurala mogućnost prelaska u sljedeću fazu, fazu odabira ljudskih potencijala. Nadalje, Stoilkovska, Ilieva i Gajkovski (2015.) smatraju da bi proces novačenja trebao biti ukomponiran u strategiju i strategijske planove poduzeća i odjela za LJP.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) dijele metode odabira i prikupljanja podataka o ljudskim potencijalima na konvencionalne metode odabira i nekonvencionalne metode odabira ljudskih potencijala. Pritom, pod konvencionalne metode odabira autori navode prijave na natječaje, životopise, potvrde o stečenom stupnju obrazovanja, situacijske testove, probni rad, intervju, psihologijske testove itd., dok pod nekonvencionalne metode odabira navode poligrafska testiranja, astrologiju, testiranje na drogu itd.

Davidson (2004. prema van Dijk, 2008.) pruža smjernice koje mogu poslužiti prilikom odabira ljudskih potencijala na menadžerskim pozicijama, a to su, primjerice, biti otvorenog uma i tražiti izvor talenata na širem području, pridavati posebnu pozornost poželjnim obilježjima menadžera, cijeniti hrabrost te biti otvoren prema zapošljavanju osoba koje su potencijalno talentiranije ili pametnije od osobe zadužene za odabir. Ipak, isti autor upozorava kako ne treba biti brzoplet, već je pri procesu odabira poželjno angažirati stručno osoblje. Davidson (2004. prema van Dijk, 2008.) zaključuje kako talentirani menadžer treba posjedovati obilježja vođe, mora biti sposoban utjecati na vlastite stavove i ponašanje, trebao bi biti sposoban pozitivno utjecati na suradnike, biti otvoren za partnerstva te biti prilagodljiv na suvremenu promjenjivu okolinu.

### 2.3.2. Koristi strategija za privlačenje i odabir ljudskih potencijala

Klepić (2019.) u svojem radu piše o istraživanju koje je dokazalo snažnu povezanost između procesa privlačenja i odabira ljudskih potencijala i poslovnih rezultata malih i srednjih poduzeća u Bosni i Hercegovini. Ispitani menadžeri složili su se da je najefektivniji proces zapošljavanja putem preporuka i promocija iznutra, dok su pozitivno radno okruženje, korporacijska kultura i vrijednosti koje poduzeća cijene označeni kao najčešće korišteni načini privlačenja ljudskih potencijala (Klepić, 2019.).

Mnogi autori ukazuju da postoji pozitivan utjecaj izgradnje marke poželjnog poslodavca na privlačenje talentiranih pojedinaca u organizacije i njihovo zadržavanje u istima, kao i da kvalitetno upravljanje talentima stvara povezanost između pojedinca, tima u kojem pojedinac djeluje i stratejskih ciljeva poduzeća (Gittell i sur., 2010. prema Alniaçik i sur., 2014.).

Upravljanje markom poslodavca Khalid i Tariq (2015.) definiraju kao primjenu, uvođenje i uklapanje politika i praksi upravljanja markom poslodavca u proces ULJP-a koje služe za razvoj percepcije razine kvalitete i mogućnosti poistovjećivanja zaposlenika s vrijednostima koje organizacija njeguje. Nadalje, na osnovu provedenog istraživanja Khalid i Tariq (2015.) među koristi kvalitetnog upravljanja markom poslodavca svrstavaju: više zainteresiranih kandidata za rad u poduzeću što ujedno olakšava proces zapošljavanja, višu razinu zadovoljstva zaposlenika, bolju reputaciju i viši stupanj povjerenja u proizvod i djelovanje poduzeća, viši stupanj angažiranosti zaposlenika, bolje rezultate poslovanja poduzeća, akumulaciju talenta u poduzeću itd.

Alniaçik i suradnici (2014.) na osnovu provedenog istraživanja dokazuju da od strane zaposlenika postoje određene međukulturalne razlike u percepciji privlačnosti posla proizišle iz upravljanja markom poslodavca. Pritom, isti autori ipak navode kako za zaposlenike u mnogim kulturama značajan utjecaj imaju mogućnosti napretka unutar organizacije i iznadprosječne plaće, a priznavanje uspjeha od strane menadžmenta, dobar odnos s kolegama i iznadprosječna plaća pokazali su se najefikasnijim segmentima uspješnog upravljanja markom poslodavca. Nadalje, Alniaçik i suradnici (2014.) ističu kako bi stručnjaci za LJP prilikom određivanja strategije upravljanja markom poslodavca prvenstveno trebali ispitati koji se aspekti smatraju atraktivnima od strane ciljane skupine kandidata na specifičnom geografskom području.

Armstrong (2006.) ističe važnost strategija zadržavanja, fleksibilnosti i upravljanja talentima za upravljanje markom poslodavca. Pod strategijom zadržavanja Armstrong (2006.) podrazumijeva zadržavanje pravih ljudi na pravim pozicijama, a kao alate za ispunjavanje ove strategije spominje analizu razloga ostanka u poduzeću ili odlaska iz poduzeća, revidiranje sustava plaćanja zaposlenika, strukturiranje posla, učenje, razvoj karijere i druge. Strategiju fleksibilnosti prema Armstrongu (2006.) odlikuje napuštanje tradicionalnog pristupa i razvoj timova sa zajedničkim vrijednostima u kojima će više pojedinaca u slučaju potrebe moći preuzeti pojedine radne zadatke. Također, Armstrong (2006.) pri ovoj strategiji ističe i važnost izmještanja (engl. outsourcing) pojedinih zadataka kako bi se uštedjelo vrijeme, a u suvremeno doba, često puta i novac. Pod strategijom upravljanja talentima Armstrong (2006.) podrazumijeva adekvatan skup politika i praksi pomoću kojih će poduzeće identificirati i zadržati „bazen“ talentiranih zaposlenika, što naposljetku rezultira pozitivnom percepcijom marke poslodavca.



### 3. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

#### 3.1. Značaj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) definiraju praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti kao sustavan proces i važan dio ULJP-a u kojem se koriste razne metode praćenja i evaluacije radnih učinaka pojedinaca s ciljem podizanja organizacijske sposobnosti i ostvarivanja strategijskih ciljeva. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je strukturni dio upravljanja uspješnošću poduzeća koji prema Armstrongu (2006.) predstavlja sustavan i strategijski integriran pristup koordinacije, usmjeravanja, potpore i razvoja uspješnosti pojedinaca i timova unutar poduzeća.

Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika vrlo je važno područje upravljanja ljudskim potencijalima, a kao dokaz tome služi mnoštvo istraživanja u svrhu unaprjeđenja ovog područja. Tako su Waldman i Spangler (1989. prema Arvey i Murphy, 1998.) osmislili integrirani model upravljanja radnom uspješnošću zaposlenika koji karakterizira fokus na osobine zaposlenika, ishode rada i njegovo neposredno radno okruženje. Nadalje, Borman i Brush (1993. prema Arvey i Murphy, 1998.) su na osnovu prethodno provedenih istraživanja osmislili taksonomsku strukturu uspješnosti na menadžerskim pozicijama koju su rasporedili na 18 ključnih čimbenika koji definiraju razinu uspješnosti. Viswesvaran (1996. prema Arvey i Murphy, 1998.) čimbenike upravljanja radnom uspješnošću dijeli na opći i sporedne čimbenike. Pritom isti autor pod općim čimbenikom podrazumijeva univerzalni čimbenik uspješnosti za sve poslove, dok pod sporednim čimbenicima podrazumijeva čimbenike uspješnosti koji se razlikuju u ovisnosti o poslu. Sackett i suradnici (1988. prema Arvey i Murphy, 1998.) i DuBois i suradnici (1993. prema Arvey i Murphy, 1998.) bavili su se tematikom mjerenja radne uspješnosti zaposlenika, a posebice su naglasak stavili na ocjenjivanje i rangiranje ocjena.

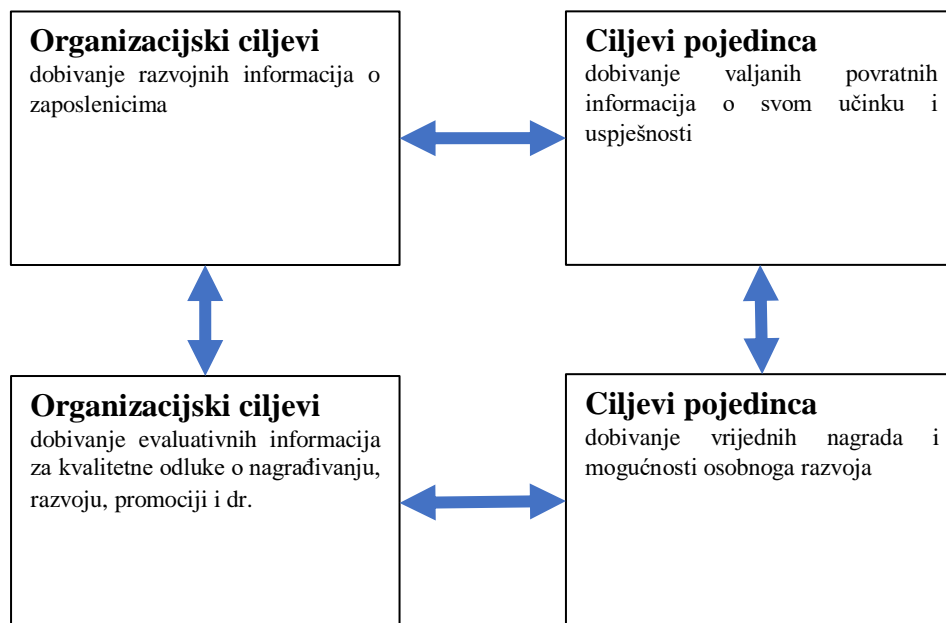
Mnoge su koristi od praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u organizacijama. Armstrong (2006.) tako navodi viši stupanj motivacije i osjećaja sigurnosti kod zaposlenika, ustrajno i disciplinirano praćenje prethodno postavljenih organizacijskih ciljeva, poistovjećivanje zaposlenika s aktivnostima koje obavljaju te kontinuirano praćenje i revidiranje napretka u poslu, maksimiziranje potencijala zaposlenika i druge. S druge strane, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika je iscrpan, dugotrajan i temeljit proces

koji zahtijeva uloženo vrijeme i kontinuiran trud linijskih menadžera koji ga provode, a konkretni rezultati su vidljivi tek nakon određenog vremena (Armstrong, 2006.). Armstrong (2006.) nadodaje kako proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika služi kao identifikator potreba za treningom, a što je još važnije, omogućava stvaranje proaktivne klime pogodne za učenje i usavršavanje u poduzeću.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode niz specifičnih ciljeva praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika među kojima se ističu strukturiranje poticajnog sustava nagrađivanja, pružanje potrebnih informacija za planove obrazovanja, razvoja karijere i planiranja sukcesije, utvrđivanje potreba poduzeća i mnogi druge.

Na slici 3. vidljiva je međuovisnost suradnje zaposlenika i organizacije u sustavu praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti. S obzirom da obje strane imaju koristi, poduzeća i zaposlenici u idealnim okolnostima nastojat će iskoristiti sve prednosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, što će posljedično dovesti do rasta ukupnih prihoda poduzeća, a samim time i do boljih uvjeta i plaća za ključne zaposlenike. Nadalje, bolji uvjeti rada rezultirat će višom motivacijom ključnih zaposlenika koji će pritom imati još bolje rezultate pri radu i tako zatvoriti krug u kojem obje strane ostvaruju višestruke uzajamne koristi.

**Slika 3. Organizacijski i individualni interesi procjene radne uspješnosti**



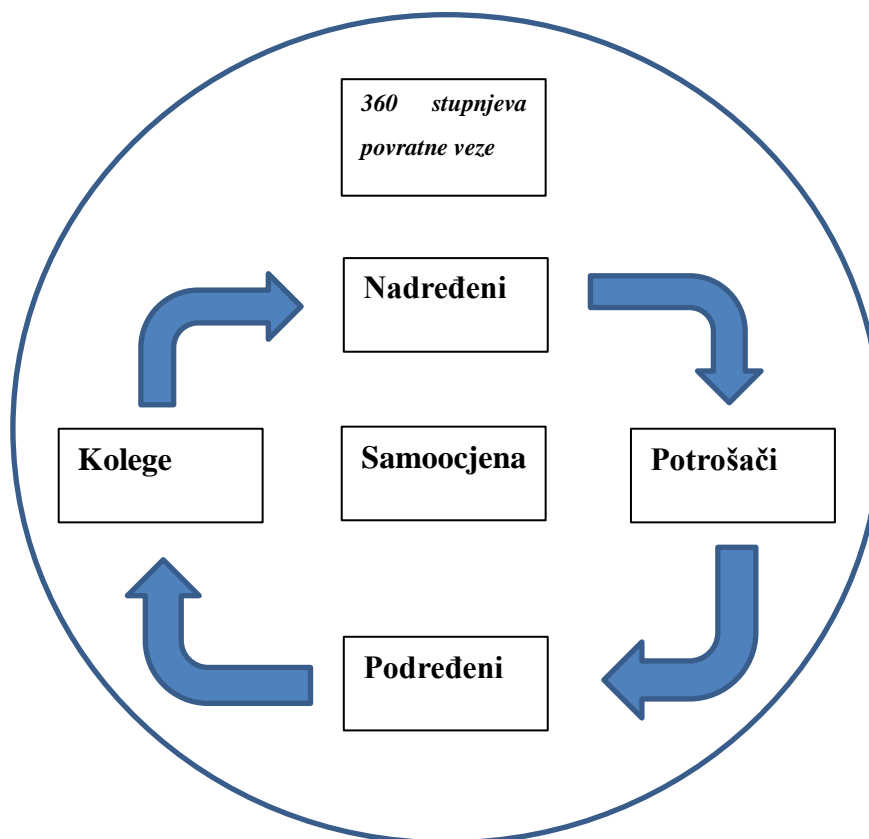
**Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)**

Proces praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika obavlja se jednom do dva puta godišnje, a ima tri temeljna koraka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki vokić, 2008.):

1. Prvi korak odnosi se na određivanje posla i kriterija radne uspješnosti.
2. U drugom koraku se vrši ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika koje se sastoji od odlučivanja o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupka ocjenjivanja.
3. Naposljetku, u trećem koraku se obavlja razgovor o radnoj uspješnosti zaposlenika koji služi kao svojevrsno pretvaranje rezultata u plan akcija u budućnosti.

Ward (1994. prema Savić Tot, 2016.) objašnjava sustav od 360 stupnjeva povratnih informacija pritom naglašavajući važnost pružanja adekvatnih povratnih informacija od strane svih interesnih skupina u poduzeću, kako internih tako i eksternih (slika 4.). Armstrong (2006.) nadodaje kako sustav od 360 stupnjeva povratnih informacija može biti korišten primjerice za upravljanje programima vlastitog razvoja, kao podrška u učenju i razvoju, podrška procesima ULJP-a, podrška platnom sustavu itd.

**Slika 4. Procjena radne uspješnosti za 360 stupnjeva**



**Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)**

Važnim dijelom upravljanja radnom uspješnošću Armstrong (2006.) smatra upravljanje podizvođačima, to jest onim zaposlenicima koji ostvaruju nižu radnu uspješnost od očekivane. Handy (1989. prema Armstrong, 2006.) tvrdi kako bi prema podizvođačima trebalo nastupati tako da se nagrađuju njihove dobre strane, a pogreške bi im trebale poslužiti kao temelj za učenje. Prema Armstrongu (2006.), pet je ključnih koraka koje je poželjno slijediti prilikom upravljanja radnom uspješnošću podizvođača:

1. Najprije je potrebno putem prethodne evaluacije uspješnosti pronaći problem, identificirati ga i složiti se da on postoji.
2. Zatim je potrebno pokušati pronaći razlog slabijih rezultata, ali nikako nije poželjno navući osjećaj krivnje na zaposlenika. Slabiji rezultati mogu počivati u činjenici da zaposlenik ne dobije adekvatnu podršku i vodstvo od nadređenih ili da zaposlenik ne razumije u potpunosti sve radne zadatke, nema razvijene sposobnosti ili vještine za obavljanje istih ili pak nema želju ili ima pogrešan pristup prema poslu odnosno nizak stupanj motivacije za izvršavanje radnih dužnosti.
3. Nakon toga vrši se određivanje akcija koje će biti poduzete, a najvažniji segment ovog koraka je jasno određivanje pokazatelja napretka prilikom procesa kako bi i nadređeni i zaposlenik znali da idu u pravom smjeru.
4. U četvrtom koraku, važno je omogućiti provođenje dogovorenih akcija odnosno osigurati resurse za sve potrebne akcije kao što su daljnje edukacije, mentorstva i slično.
5. U posljednjem koraku vrši se nadgledanje i pružanje povratnih informacija. Važno je da su povratne informacije uzajamne kako bi i menadžeri i zaposlenik mogli adekvatno reagirati na poteškoće prilikom procesa upravljanja podizvođačima.

### **3.2. Model ukupne nagrade kao sustav motivacije zaposlenika**

Anku-Tsede i Kutin (2013.) model ukupne nagrade definiraju kao skup financijskih i nefinancijskih nagrada koje za zaposlenika imaju određenu vrijednost, a potiču angažman zaposlenika i djeluju kao strategijski alat za stvaranje održive konkurentske prednosti poduzeća. De Gieter i suradnici (2006. prema Fernandu i Nishanthiu, 2021.) nadodaju kako model ukupne nagrade tvore tri strukturne kategorije u koje spadaju financijske nagrade, materijalne nagrade i psihološke nagrade. Nadalje, Jiang i suradnici (2009.) ukazuju na teorijsku osnovu koja pruža smjernice za formiranje modela ukupne nagrade, odnosno na teorije koje objašnjavaju ljudske potrebe i tako objašnjavaju položaj motivacije kao bitnog alata u modelu ukupne nagrade, a to

su: Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Alderferova ERG teorija, dvofaktorska teorija i Vroomova teorija očekivanja.

Bahtijarević-Šiber (1999.) motivaciju promatra s aspekta pojedinca i s aspekta menadžera. S aspekta pojedinca motivaciju definira kao interno stanje koje potpomaže ostvarenju cilja, dok ju s aspekta menadžera promatra kao aktivnost koja je potrebna da bi zaposlenici težili ostvarenju ciljeva i da bi što bolje obavljali svoje radne zadatke.

Nadalje, Bahtijarević-Šiber (1999.) percipira stupanj motivacije zaposlenika jednim od ključnih čimbenika uspjeha poslovanja te navodi potencijalne koristi koje visoka motivacija donosi poduzeću:

- poboljšanje proizvodnosti,
- povećanje efikasnosti i kreativnosti rada,
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama,
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Anku-Tsede i Kutin (2013.) ističu kako strategija ukupne nagrade mora biti usklađena sa strategijom poduzeća kako bi organizacija što efikasnije ostvarila svoje ciljeve. Također, poduzeća bi trebala razmatrati mogućnost uvođenja zaposlenika u proces strukturiranja modela ukupne nagrade kako bi se postigla fleksibilnost sustava i zadovoljile potrebe što većeg broja pojedinaca u poduzeću, a što bi pak osiguralo veće zadovoljstvo i prihvaćanje modela i višu razinu motivacije zaposlenika za obavljanje posla i ostvarivanje što više ukupne nagrade (Anku-Tsede i Kutin, 2013.).

Anku-Tsede i Kutin (2013.) u svom radu pišu o postojanju mnoštva različitih modela ukupne nagrade koji koriste različite segmente ukupne nagrade kako bi postigli što bolje rezultate te navode da se u praksi često susreću model ukupne nagrade „*World at Work*”, model ukupne nagrade razvijen od strane tima za reformu plaća i radne snage Ureda britanske vlade te Armstrongov model ukupne nagrade:

- Model ukupne nagrade „*World at Work*” sastoji se od pet elemenata koji tvore ukupnu nagradu, a to su: kompenzacije, pogodnosti, ravnoteža poslovnog i privatnog života, priznanje te učenje i prilike za razvoj karijere.

- Model ukupne nagrade razvijen od strane tima za reformu plaća i radnje snage Ureda britanske vlade koristi se kombinacijom elemenata ukupne nagrade kako bi odgovorio potrebama privlačenja, zadržavanja i motivacije zaposlenika u skladu s potrebama organizacije.
- Armstrongov model ukupne nagrade kombinira transakcijske i relacijske nagrade kako bi se utjecalo na povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika.

Robescu i Iancu (2016.) naglašavaju kako je motivaciju zaposlenika poželjno zadržati na optimalnom nivou jer uslijed nedostatka motivacije ili pretjerane motiviranosti zaposlenika, njihova radna uspješnost opada. Negativan utjecaj pretjerane motiviranosti zaposlenika na radnu uspješnost zaposlenika Robescu i Iancu (2016.) objašnjavaju time što pretjerana razina motiviranosti može smanjiti polje opažanja, a što uzrokuje lošiju responzivnost na postavljene poslovne izazove, te može prouzročiti strah od neuspjeha koji može značajno ugroziti radnu uspješnost.

Robescu i Iancu (2016.) dijele motivatore koji utječu na radnu uspješnost na financijske i nefinancijske motivatore te pritom naglašavaju kako pod financijske motivatore spadaju svi motivatori koji se mogu izraziti u obliku financijske komponente (npr. novac, poslovno vozilo, mobitel itd.), dok pod nefinancijske motivatore spadaju svi motivatori koji se ne mogu izravno izraziti u obliku financijske komponente, a koji uzrokuju intrinzičnu motiviranost zaposlenika putem vrijednosti koju zaposlenik percipira (npr. dizajn radnog mjesta, povratna informacija o radu u prethodnom razdoblju, priznanje za dobro odrađen posao, autonomija pri oblikovanju poslovnih ciljeva itd.). Naposljetku, autorice zaključuju kako financijski motivatori imaju dugotrajniji utjecaj na poticanje poslovne uspješnosti zaposlenika od nefinancijskih motivatora.

Turnea i Prodan (2020.) su proveli istraživanje o važnosti elemenata modela ukupne nagrade za privlačenje, zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika. Autori navode kako su se varijable kompenzacije, pogodnosti, ravnoteža poslovnog i privatnog života, priznanje, prilike za razvoj i napredak u karijeri pokazale bitnima pri privlačenju, zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika, dok se varijabla ravnoteže poslovnog i privatnog života pokazala važnijom od svih ostalih varijabli modela ukupne nagrade prilikom zadržavanja već zaposlenih pojedinaca. Nadalje, Fernando i Nishanthi (2021.) su svojim istraživanjem utvrdili da postoji značajna veza između percepcije utjecaja ukupne nagrade, zadržavanja zaposlenika i radnog angažmana. Isti autori

navode kako percepcija korektnosti ukupne nagrade zaposlenike zadržava u poduzeću, što pozitivno utječe na njihov radni angažman.

Muscalu i Ciocan (2016.) ističu da je izazov za vođe u vrijeme sve dinamičnijih tržišta osigurati niz motivatora, a ne se zadržati samo na plaći. Ti motivatori se trebaju odnositi na vrijednosti pojedinaca, razvoj zaposlenika, radno okruženje, autonomiju pri odlučivanju, nove prilike za učenje i mnoga druga poželjna obilježja za zadovoljstvo zaposlenika (Muscalu i Ciocan, 2016.). Na taj se način stvara imidž „poslodavca izbora” (engl. employer of choice), što značajno olakšava proces privlačenja ljudskih potencijala (Muscalu i Ciocan, 2016.). Primjerice, poduzeća brigom o talentiranim pojedincima stvaraju povjerenje zaposlenika u vodstvo kompanije, a to rezultira mnogobrojnim prednostima za poslovanje (Gittell i sur., 2010. prema Alniačik i sur., 2014.).

### **3.3. Uloga obučavanja, razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika**

Bahtijarević-Šiber (1999.) sistematizira niz razloga zbog kojih organizacije trebaju ulagati u obrazovanje, obučavanje i razvoj svojih ljudskih potencijala, a među njih uvrštava: promjene u tehnologiji; povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline; moderno poslovanje koje traži nove vještine; širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada; sustav obrazovanja; poslovni život i zahtjevi rada koji imaju različitu dinamiku. Nadalje, Bahtijarević-Šiber (1999.) navodi kako je poželjan razvoj „učeećih organizacija“ čiji je cilj putem konstantnog učenja i razvoja novih znanja i vještina širiti stečena znanja i tako brže i efikasnije učiti i lakše ostvarivati zadane ciljeve organizacije.

Bahtijarević-Šiber (1999.) dijeli metode obrazovanja na metode obrazovanja zaposlenika na poslu i metode obrazovanja zaposlenika izvan posla. Ista autorica u metode obrazovanja zaposlenika na poslu ubraja individualne instrukcije, rotaciju posla, stručnu praksu, pripravnički staž, mentorstvo i stručnu praksu, dok u metode obrazovanja izvan posla ubraja predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, interaktivni video, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim radnim uvjetima, studije slučaja i ostale metode.

Latham (1988.) pažnju usmjerava prema otkrivanju potreba za obučavanjem i razvojem zaposlenika te pritom ističe da obučavanje i razvoj zaposlenika treba biti usklađeno sa strategijom poduzeća, a odjel za LJP je pritom odgovoran za izbjegavanje korištenja zastarjelih metoda obučavanja i razvoja zaposlenika. Nadalje, Latham (1988.) navodi kako je važno odrediti koje zaposlenike treba obučavati i razvijati njihova znanja i vještine, a menadžeri se pritom koriste metodama kao što su intenzivno intervjuiranje interesnih skupina unutar organizacije, skupni sastanci sa stručnjacima za obučavanje i razvoj zaposlenika, studije slučaja za određivanje potreba za obučavanjem i razvojem zaposlenika te anketiranje za koje autor navodi kako je najisplativija i vrlo efikasna metoda u slučajevima kada se anketira velik uzorak ispitanika. Naposljetku, bitna odrednica pri određivanju metoda obučavanja i razvoja zaposlenika je demografska analiza zaposlenika jer ona pomaže pri određivanju koja metoda obučavanja i razvoja zaposlenika će biti najefikasnija obzirom na demografska obilježja promatranog zaposlenika (Latham, 1988.).

U vrijeme sve dinamičnijeg tržišta odjel za upravljanje ljudskim potencijalima bi trebao obratiti pozornost na niz motivatora koji određuju zadovoljstvo na poslu kako bi pospješio proces obučavanja i razvoja karijera zaposlenika (Muscalu i Ciocan, 2016.). Osim plaće, tu moraju biti uključeni i briga za vrijednost pojedinaca, briga za razvoj zaposlenika, briga za radno okruženje, dozvola prihvatljivog stupnja autonomije pri radu, osiguranje novih prilika za učenje i drugi (Muscalu i Ciocan, 2016.). Posljedično, Maurer (2002.) ističe važnost proaktivnog sudjelovanja odjela za LJP u programima obučavanja i razvoja zaposlenika kao ključne podrške za ostvarenje poželjnih rezultata u procesu obučavanja i razvoja zaposlenika.

Upravljanje karijerom važan je proces sustavnog razvoja i usjmeravanja karijernog puta zaposlenika unutar organizacije u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacija i pojedinaca (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). To je proces čije kvalitetno provođenje osigurava poduzeću širok bazen kvalificiranih ljudskih potencijala, a zaposlenicima omogućuje karijerni napredak, osobni razvoj, samoostvarenje, a bitno utječe i na motivaciju zaposlenika, što dodatno naglašava važnost procesa upravljanja karijerom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Kong i suradnici (2012.) ističu važnost uloge menadžera u upravljanju karijerama zaposlenika jer menadžere smatraju glavnim sustavom pružanja podrške zaposlenicima putem prijedloga i implementacije raznih politika i praksi važnih za uspješnost karijera zaposlenika. Nadalje,



Kong i suradnici (2012.) tvrde kako zadovoljstvo karijerom predstavlja važan prediktor percepcije karijernog uspjeha pojedinca, zbog čega je važno da odjel za LJP djeluje u skladu sa željama i aspiracijama zaposlenika u svrhu maksimizacije njihovih kompetencija. Noe (1996.) nadodaje kako postoji pozitivna korelacija između upravljanja karijerom i motivacije na radnom mjestu, a što predstavlja važan element za povećanje produktivnosti rada.

Bagdadli i Gianecchini (2018.) u svojem radu objašnjavaju kako je uloga organizacija pri upravljanju karijerama odabrati prave pojedince kojima će pružiti podršku putem intervencija i programa osmišljenih u svrhu poboljšanja efektivnosti zaposlenika. Autori dodaju da je prilikom upravljanja karijerama za organizacije važno uskladiti ispunjenje poslovnih ciljeva organizacije s jedne i želja odabranih zaposlenika u kojem smjeru žele razvijati svoju karijeru s druge strane. Clarke (2013. prema Bagdadli i Gianecchini, 2018.) ističe kako mnogi zaposlenici u suvremenim organizacijama teže razvoju vlastite karijere, zbog čega je poželjno da organizacija preuzme ulogu pružanja podrške zaposlenicima putem profesionalnog razvoja te putem intervencija i programa za pomoć pri upravljanju karijerama.

## 4. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

### 4.1. Određenje turizma i ugostiteljstva

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (engl. World Tourism Organization – UNWTO), faze razvoja turizma dijele se na rano doba (prve civilizacije), srednje doba (od 5. do 15. stoljeća, što obuhvaća pretežito vjerska putovanja), doba renesanse (od 15. do 17. stoljeća, što obuhvaća edukativna, kulturna i umjetnička putovanja), doba industrijske revolucije (od 1750. do 1850. godine, a obilježeno je pojavom parnog stroja i osvještavanjem o mogućnostima putovanja) te moderni turizam (od 1850. godine pa do danas) (Towner, 1985. i Zuelow, 2015. prema Gržinić, 2019.). Gržinić (2019.) svrstava početke razvoja međunarodnog turizma na Francusku rivijeru u 1880-im godinama i na otočje Baleari oko 1905. godine te navodi da od tada popularne destinacije zimskog i ljetnog turizma bilježe svoj kontinuirani rast.

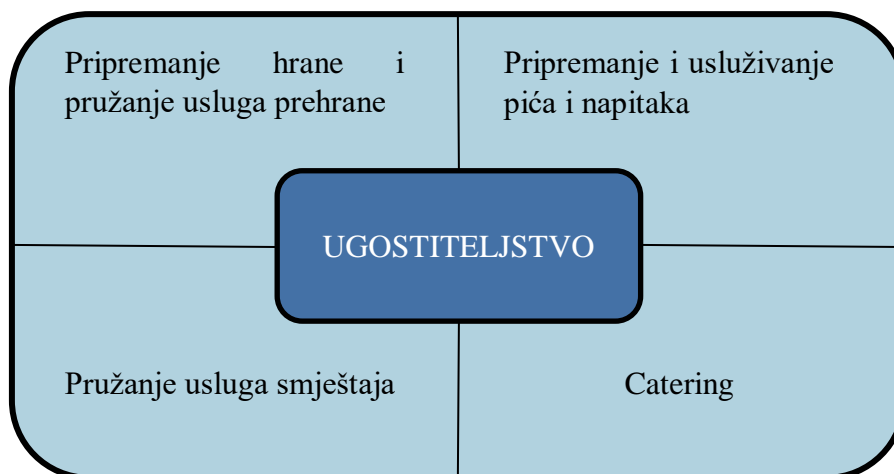
Prva znanstvena istraživanja turizam bilježi sredinom 20. stoljeća, što ga svrstava među mlade društveno-ekonomske djelatnosti (Čavlek i sur., 2011.). Kušen (2001.) turizam povijesno dijeli na „paleoturizam”, koji svrstava u razdoblje do svjetske gospodarske krize nakon Prvog svjetskog rata, a karakterizira ga razvoj toplica i lječilišta, te „masovni” turizam koji započinje nakon Drugog svjetskog rata, a okarakteriziran je masovnim razvojem smještajnih kapaciteta, organiziranim putovanjima te pojavom negativnih eksternalija kao što su narušavanje prostora, smanjenje kvalitete voda, negativni socio-kulturološki utjecaji i mnoge druge. Već u osamdesetim godinama dvadesetog stoljeća, turizam zauzima treće mjesto u međunarodnoj trgovini (nakon naftne industrije te industrije automobila), što ukazuje na njegov ubrzan rast i razvoj te potrebu za praćenjem trendova u turizmu, kao i za plansko i sustavno planiranje razvoja turizma (Kušen, 2001.).

Definicija turizma govori kako je „turizam skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetilaca nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna djelatnost” (Hunziker i Krapf, 1942. prema Čavlek i sur., 2011., str. 29.). Izučavanjem kompleksnosti odnosa i pojava koje proizlaze iz turističkog putovanja, može se zaključiti kako postoji međuovisnost između djelatnosti turizma, ugostiteljstva i mnogih drugih organizacija, poduzeća ili pružatelja usluga odgovornih

za stvaranje jedinstvene turističke ponude. Drugim riječima, valja naglasiti kako među poslovne subjekte koji čine ukupnost turističke ponude i samim time tvore i oblikuju industriju turizma, osim pružatelja smještaja (hoteli, hosteli, moteli, privatni iznajmljivači, kampovi, pansioni, vile itd.), spadaju i turoperatori, agencije, prijevoznici putnika, ugostitelji odgovorni za usluživanje hrane i pića (restorani, caffè barovi, kavane, klubovi, buffeti, restorani brze hrane, pizzerije, slastičarne itd.), suvenirnice, sportski, rekreativni i zabavni centri te mnogi drugi akteri koji omogućuju stvaranje nove vrijednosti za turiste (Kuslivan, 2003.).

Galičić (2012.) definira ugostiteljstvo kao proizvodno-uslužnu djelatnost, pri čemu pripremu hrane i pića sagleda kroz proizvodni segment, a posluživanje hrane i pića kao i pružanje smještaja gostima sagleda kroz uslužni segment djelatnosti (slika 5.). Nadalje, važno je naglasiti kako je upravo ugostiteljstvo odgovorno za velik dio prihoda koji se generiraju u turizmu te osigurava velik broj radnih mjesta, što predstavlja ključnu sponu između turizma i ugostiteljstva (Galičić, 2012.). Ipak, Kuslivan (2003.) navodi kako je pogrešno potpuno poistovjetiti turizam s ugostiteljstvom jer se u ugostiteljstvu često pružaju usluge osobama koje u tom trenutku nisu turisti, ali naglašava usku povezanost ovih djelatnosti i svrstava ih pod industriju turizma i ugostiteljstva.

**Slika 5. Sadržaj ugostiteljske djelatnosti**



**Izvor: Galičić (2012.)**

Kapiki (2012.) u svojem istraživanju zaključuje kako su glavni kriteriji za ocjenjivanje uspješnosti turističke ponude hotela vrijednost za novac, udobnost sobe, ljubaznost osoblja i poslužena hrana. Nadalje, na temelju provedenog istraživanja isti autor nadodaje kako segment ugostiteljstva u hotelima ima poseban prostor za rast i razvoj u svrhu poticanja razvoja kvalitete

nužne za stvaranje konkurentske prednosti. S obzirom da ugostiteljstvo spada u sektor uslužnih djelatnosti, ono predstavlja djelatnost u kojoj ugostiteljska poduzeća prodaju, između ostalog, i odnose između ljudi (osoblja i gostiju) (Galičić, 2012.). Stoga je lako zaključiti da ljudski čimbenik oblikuje i formira zadovoljstvo uslugama u turizmu i ugostiteljstvu, u čemu je i srž izučavanja područja upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu.

## 4.2. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu

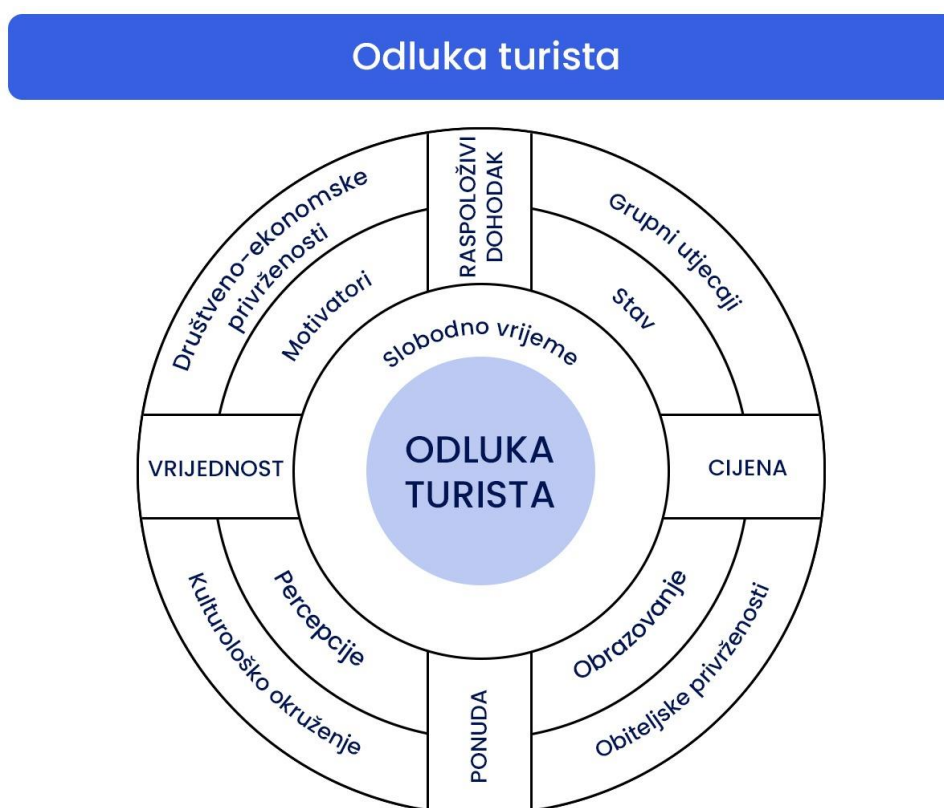
Cohen (1974. prema Čavlek i sur. 2011.) definira turista kao putnika koji u potrazi za zadovoljstvom koje mu pružaju nove spoznaje, iskustva i doživljaji odlazi na relativno dugo i neučestalo dvosmjerno putovanje. U potrazi za jedinstvenim iskustvom, turist se učestalo susreće s ljudskim potencijalima raznih poslovnih entiteta. Ljudski potencijali su zaduženi za pružanje usluga koje turistima pomažu prilikom pripreme putovanja, pri putovanju i pri boravku na određenoj destinaciji.

U doba četvrte znanstveno-tehnološke revolucije, protok informacija odvija se ubrzano, tražene sposobnosti i kompetencije zaposlenika se mijenjaju, a zahtjevi potrošača posebice u turizmu i ugostiteljstvu eksponencijalno rastu. Pet je temeljnih kategorija izazova na koje u suvremeno doba upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu mora pronaći odgovore kako bi maksimiziralo zadovoljstvo potrošača i ostvario konkurentske prednosti, a to su (Jovanović i sur., 2004. prema Čerović, 2019.):

1. Ubrzan znanstveno-tehnološki razvoj – Sa znanstveno-tehnološkom revolucijom dolazi do ubrzanog širenja znanja, promjene tehnologije i alata koje ljudi koriste u svakodnevnom životu, samim time industrija turizma i ugostiteljstva ubrzano prelazi s tradicionalnog načina poslovanja na suvremeni, a upravljanje ljudskim potencijalima primorano je osigurati zaposlenike koji će se prilagoditi suvremenim uvjetima rada.
2. Rast tržišne konkurencije – Nova i postojeća tržišta konstantno ulažu u turističku ponudu te inovacijama pokušavaju privući turiste iz čitavog svijeta, a zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je odabrati i educirati prave zaposlenike koji će svojim gostoprimstvom i ljubaznim pristupom pokušati zadržati gosta i na taj način, kako navodi Kapiki (2012.), poticati jednu od najefikasnijih vrsta marketinga u turizmu i ugostiteljstvu, a to je marketing „od usta do usta”.

3. Povećanje zahtjeva potrošača – U suvremenoj industriji turizma i ugostiteljstva, s obzirom na ubrzani tehnološki napredak, modernizaciju i digitalizaciju industrije turizma, zahtjevi potrošača postaju sve složeniji (slika 6.), a poduzeća se moraju kontinuirano prilagođavati zahtjevima u svim sferama poslovanja (Zsarnoczky, 2018.). Kako bi odgovorilo na zahtjeve potrošača, upravljanje ljudskim potencijalima odgovorno je za osiguravanje ljudskih potencijala koji će biti fleksibilniji, što znači da moraju biti sposobni obavljati širi i nepredvidljiviji spektar zadataka, što pak dovodi do nastanka hibridnih zanimanja (Stefanović i Blagojević, 2009. prema Čerović, 2019.).

**Slika 6. Čimbenici koji definiraju odluke turista**



**Izvor: Zsarnoczky (2018.)**

4. Promjene načina života – Standard života iz godine u godinu raste, radna mjesta postaju fleksibilnija (otvara se mogućnost rada na daljinu), grade se prometnice i postupno evoluiraju načini putovanja, potrebe novih generacija oblikovane su novim utjecajima i obilježja novijih generacija znatno se razlikuju od prijašnjih. Poželjno je da upravljanje ljudskim potencijalima, kako bi bilo u skladu s promjenama načina života, novijim generacijama zaposlenika osigurava adekvatno obučavanje i razvoj, zanimljiva i izazovna

radna mjesta, adekvatna tehnološka pomagala te etična radna mjesta (Cairncross i Buultjens, 2007.).

5. Potrebe stalnog preispitivanja, mijenjanja i prilagođavanja organizacije – Svi prethodno navedeni izazovi zahtijevaju od upravljanja ljudskim potencijalima kontinuirano revidiranje kako unutrašnjeg tako i vanjskog okruženja. Neprestana pripravnost i spremnost na akciju i promjene postaje uvjet u strategijskom pristupu upravljanja ljudskim potencijalima. Čerović (2019.) ističe da upravljanje ljudskim potencijalima treba težiti stvaranju organizacija znanja prožetih kompetentnim pojedincima, spremnim na rad, napredak i konstantno usavršavanje koji će besprijekorno odgovarati na nove izazove koje im tržište nameće.

Madera i suradnici (2016.) kao ključnu ulogu ULJP-a u turizmu i ugostiteljstvu navode strategijsko pružanje podrške zaposlenicima i grupama zaposlenika kroz uvođenje sustava i praksi koje služe za poticanje učinkovitosti na radu, angažiranosti, spremnosti na rad, razvoja zaposlenika i pravednog sustava nagrađivanja prema učinku. Nadalje, Madera i suradnici (2016.) zaključuju kako će SMLJP u industriji turizma i ugostiteljstva prvenstveno osigurati višu razinu zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom te poticati kolegijalnost, motiviranost, osjećaj pravednosti i podrške zaposlenicima od strane organizacije, a sve to će direktno rezultirati pružanjem bržih i kvalitetnijih usluga gostima, inovativnosti, višom produktivnosti i kreativnosti, smanjenjem i jednostavnijom kontrolom fluktuacije zaposlenika te naposljetku odanošću potrošača koju autori smatraju glavnim izvorom ekonomskog uspjeha poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Ipak, Baum i Nickson (1998.) upozoravaju na činjenicu da veličina poduzeća, obilježja tržišta i okoline, pristupačnost i kvaliteta tržišta rada utječu na stvaranje kaotične situacije u industriji turizma i ugostiteljstva, a ULJP pritom mora imati na umu da ne postoje univerzalni obrasci ponašanja u industriji turizma i ugostiteljstva nego svakoj situaciji treba pristupiti individualno. Svaki odnos radnika s gostom je jedinstven, a samo edukacija i iskustvo mogu pospješiti uspješnost ljudskih potencijala u danim situacijama (Baum i Nickson, 1998.).

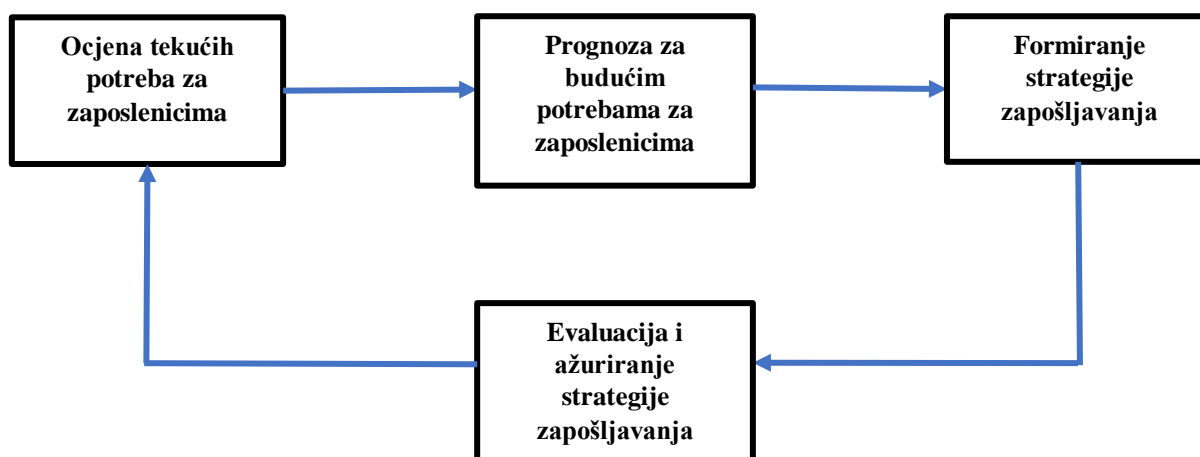
### 4.3. Predviđanje i planiranje potreba za ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu

U industriji turizma i ugostiteljstva distribucija usluga može biti izravna i neizravna. Izravna distribucija podrazumijeva da su kod prodaje/kupnje usluga pružatelji usluga u izravnom kontaktu s klijentima. Neizravna distribucija podrazumijeva da u trenutku prodaje usluge kontakt s klijentima imaju posrednici, a klijenti se s pružateljima usluge susreću tek kada se počnu koristiti njihovim uslugama koje su kupili od posrednika (Gržinić, 2019.). Za potrebe ovog poglavlja i istraživanja u nastavku rada fokus je na krajnjim pružateljima usluga.

Proces planiranja ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu dijeli se na četiri faze (slika 7.) (Cerović, 2003.):

1. Najprije je potrebno analizirati tržište rada i dostupnost zaposlenika na tržištu na kojem se poduzeće nalazi. Pritom je dobro imati na umu da je industrija turizma i ugostiteljstva pretežno radno intenzivna industrija s visokom stopom fluktuacije radne snage, a fluktuacija može ovisiti o raznim nepredvidljivim socijalnim, ekonomskim, političkim i ostalim čimbenicima (Kusluvan, 2003.).
2. Drugi korak u procesu planiranja ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu je ocjena tekućih potreba za zaposlenicima, a u njemu je potrebno analizirati obilježja trenutnih zaposlenika unutar poduzeća, poslove koje oni obavljaju i njihovu raspoređenost unutar poduzeća. Kao rezultat procesa ocjene tekućih potreba za zaposlenicima ističu se datoteka zaposlenika i datoteka radnih mjesta – skupovi podataka o zaposlenicima i radnim mjestima iz kojih MLJP dobiva ključne podatke o potrebama poduzeća.
3. Treći korak u planiranju ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu je prognoza budućih potreba za zaposlenicima koja se vrši uz pomoć metoda planiranja potreba za ljudskim potencijalima (vidi poglavlje 2.2.1.), a čitav proces sastoji se od previđanja budućeg željenog obujma poslovanja i predviđanja potrebnih zaposlenika na unutarnjem i vanjskom tržištu rada u svrhu ispunjenja previđenih ciljeva.
4. Posljednji korak planiranja ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu jest formuliranje strategije zapošljavanja. U tom koraku sistematiziraju se znanja iz prethodna tri koraka i preoblikuju se u strategiju zapošljavanja. Strategija zapošljavanja predstavlja put koji organizacija slijedi pri planiranju ljudskih potencijala, a detaljno određuje načine i planove akcije u slučajevima viška, manjka ili u potrebi za istim brojem zaposlenika.

**Slika 7. Bazni model sustavnog planiranja zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu**



**Izvor: Cerović (2003.)**

Gustafson i Partlow (2002. prema Bartlett, Johnson i Schneider, 2016.) u svojem radu naglašavaju kako poduzeća u industriji turizma i ugostiteljstva koja pri predviđanju i planiranju ljudskih potencijala posebnu pozornost usmjeravaju prema analizi okoline i tržišta rada u pravilu lakše odgovaraju na strategijska pitanja i isporučuju bolje poslovne rezultate od poduzeća koja zanemaruju utjecaj okoline.

Boella i Goss-Turner (2013.) u svojoj knjizi razlikuju primarno, sekundarno i međunarodno tržište rada. Primarno tržište rada u turizmu i ugostiteljstvu čini radna snaga koja je školovana i educirana u sektoru turizma i ugostiteljstva (konobari, kuhari, menadžeri, recepcionari, koktel majstori itd.), a obilježava ih visoka potražnja za njihovim uslugama i visoka mogućnost mobilnosti pri odabiru radnog mjesta (Boella i Goss-Turner, 2013). Sekundarno tržište se prema Boelli i Goss-Turneru (2013.) odnosi na skupinu zaposlenika koji rade u industriji turizma i ugostiteljstva ali za to nisu obučeni te u praksi često posao u industriji turizma i ugostiteljstva za ovu skupinu zaposlenika čini privremeno karijerno rješenje. Treće tržište koje Boella i Goss-Turner (2013.) spominju je međunarodno tržište rada koje obilježavaju znatno viši troškovi rada zbog dodatnih troškova za poslodavce kao što su primjerice izdavanje radnih dozvola, pružanje smještaja, obroka, troškovi putovanja itd.



#### 4.4. Zapošljavanje ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu

Kao što je već ranije navedeno u radu, nakon procesa predviđanja i planiranja ljudskih potencijala provodi se proces pribavljanja ljudskih potencijala. Pribavljanje ljudskih potencijala odnosi se na prikupljanje prijave kandidata za upražnjena radna mjesta od kojih će se procesom odabira filtrirati najbolji kandidati koji će naposljetku biti zaposleni u poduzeću.

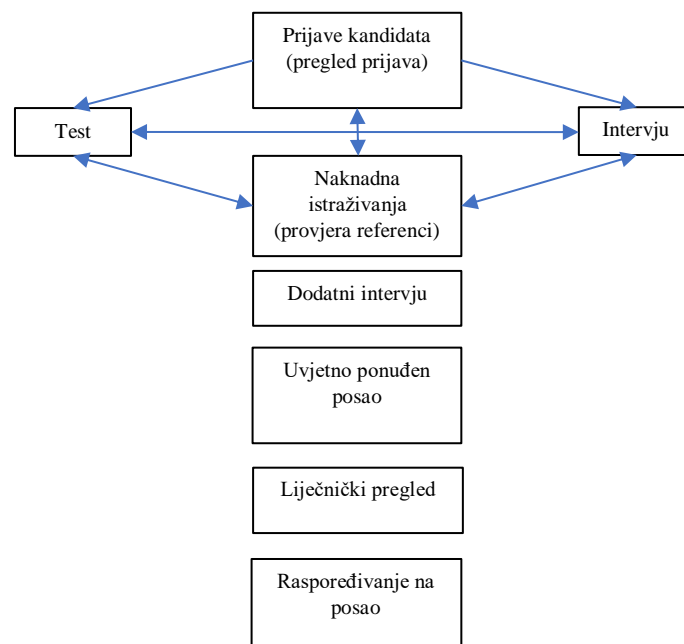
Cerović (2003.) ističe da prije procesa odabira menadžer mora znati koje ključne sposobnosti, osobine ličnosti i kompetencije traženi kandidat treba imati. Pritom Cerović (2003.) sposobnosti dijeli na intelektualne, senzorne, psihomotorne i fizičke, koje su potrebne na svim poslovima u industriji turizma i ugostiteljstva. Primjerice, intelektualne sposobnosti kod posla konobara omogućuju logičko razmišljanje prilikom usluživanja hrane i pića, senzorne sposobnosti su važne kod radnog mjesta kuhara zbog pripremanja više jela odjednom, začinjavanja itd., psihomotorne sposobnosti pomažu pri agilnosti prilikom prijema gostiju, snalažljivosti u nepredvidljivim situacijama i slično, a fizičke sposobnosti mogu ubrzati rad čitavog osoblja, važne su za osobne trenere u hotelskim teretanama, spasioce na bazenima, kućne majstore itd. (Cerović, 2003.).

Tijek procesa odabira kandidata u industriji turizma i ugostiteljstva prikazan je na slici 8. Nakon zaprimljenih prijava i njihovog detaljnog pregleda, kako bi se usporedili prijavljeni kandidati, provode se različite metode odabira u koje spadaju testovi, intervjui i provjera referenci, a među alate koji se učestalo koriste pri odabiru LJP spadaju i formulari, istraživanje biografije, pisani testovi, testovi simuliranja obavljanja posla, razgovori i fizički pregled (Čerović, 2020.). Kako ističe Čerović (2020.), za kvalitetan proces odabira ljudskih potencijala potrebno je odabrati adekvatne alate odabira za svako upražnjeno radno mjesto te ih popratiti intervjuom (Čerović, 2020.). Prednosti i nedostaci najčešće korištenih alata pri odabiru LJP u turizmu i ugostiteljstvu su sljedeći (Čerović, 2020.):

- Formulari mogu biti dobar pokazatelj u slučajevima kada su povezani s izazovima posla, ali često puta izostavljaju ljudski čimbenik pa na poslovima u uslužnim djelatnostima teško mogu poslužiti kao jedini instrument.
- Testovi znanja i vještina mogu poslužiti pri provjeri razine poznavanja stranih jezika i stručnih termina, primjerice kod konobara ili recepcionera.

- Testovi simuliranja obavljanja posla mogu biti atraktivan instrument pri provjeri znanja o pripremi jela kod kuhara ili pak pospremanja hotelskog smještaja kod zanimanja spremačica, ali zahtijevaju određeno vrijeme za njihovo provođenje, posebno ako je u pitanju velik broj kandidata.
- Fizički pregled može biti koristan instrument pri provjeravanju zdravstvenog i kondicijskog stanja kandidata, posebno za zanimanja u kojima je potrebna adekvatna fizička sprema, ali s druge strane liječnički pregled može se protumačiti kao diskriminacijski instrument od strane kandidata.

**Slika 8. Dijagram tijeka procesa odabira kandidata u industriji turizma i ugostiteljstva**



**Izvor: Čerović (2020.)**

Bonn i Forbringer (1992.) tvrde kako su najisplativije metode odabira kandidata koje rezultiraju smanjenjem fluktuacije zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu provođenje intervjua, realističan pregled radnog mjesta i provjera bioloških podataka. Intervjuom bi se trebalo saznati koja točno znanja, vještine i sposobnosti kandidat posjeduje i kako će mu one pomoći pri uspješnom obavljanju posla (Bonn i Forbringer, 1992.). Bonn i Forbringer (1992.) dodatno napominju kako bi pitanja prilikom intervjua za određeno radno mjesto trebala biti jednaka za sve prijavljene kandidate kako bi se nakon provedenih intervjua kandidati mogli valjano usporediti. Realističan pregled radnog mjesta prema Bonnu i Forbringeru (1992.) ključan je alat u procesu odabira ljudskih potencijala koji smanjuje fluktuaciju u poduzeću jer svaki kandidat jasno dobije informacije što se točno od njega očekuje i može prije početka radnog odnosa odustati

od radnog mjesta ukoliko smatra da nije dorastao ili ne želi obavljati tražene radne zadatke. Vezano uz provjeru bioloških podataka Bonn i Forbringer (1992.) smatraju da se stavke kao što su trajanje radnog iskustva na prethodnim poslovima, relevantnost radnog iskustva i razina obrazovanja mogu pokazati kao učinkoviti prediktori smanjenja fluktuacije zaposlenika.

Nakon završetka procesa odabira, kandidata se upućuje na liječnički pregled, nakon prolaska kojega se kandidatu nudi posao, a ukoliko kandidat prihvati ponudu prelazi se na sljedeću fazu koja uključuje potpisivanje ugovora o radu te prijavu na radno mjesto (Čerović, 2020.).

#### **4.5. Upravljanje radnom uspješnosti u turizmu i ugostiteljstvu**

U doba kada prosječna starost stanovništva raste, kada je konkurencija u industriji turizma i ugostiteljstva je sve veća i jača, kada percepcija zaposlenja u industriji turizma i ugostiteljstva često u javnosti poprima negativnu konotaciju, kada je ekonomsko okruženje u izrazito osjetljivoj industriji turizma i ugostiteljstva neizvjesno te kada je raspoložive stručne radne snage na tržištu sve manje, maksimizacija individualne produktivnosti rada postaje temeljni izvor stvaranja konkurentne prednosti (Črnjar, 2005.).

Upravljanje radnom uspješnošću podrazumijeva praćenje radne uspješnosti, obučavanje i razvoj ljudskih potencijala, razvoj i unaprjeđenje organizacijskog učenja, materijalno i nematerijalno motiviranje ljudskih potencijala te razvoj zaposlenika i njihovih karijera u svrhu poboljšanja radne uspješnosti zaposlenika (Čerović, 2020.).

Standardno se navodi šest temeljnih koraka procesa procjene radne uspješnosti u hotelskim organizacijama (Črnjar, 2005.):

1. utvrđivanje standarda (normi) rada zaposlenika,
2. zajedničko postavljanje mjerljivih ciljeva,
3. mjerenje stvarnog rada,
4. usporedba stvarnog rada sa standardima,
5. diskutiranje ocjene rada s djelatnicima,
6. provođenje korektivnih akcija (ukoliko postoji potreba).

Proces procjene radne uspješnosti, između ostaloga, omogućuje identifikaciju potreba za obučavanjem i razvojem ljudskih potencijala u svrhu poticanja njihove radne uspješnosti (Črnjar, 2005.). U hotelijerstvu se razlikuju dvije osnovne kategorije metoda obučavanja, a to su metode obučavanja nemenadžera i metode obučavanja menadžera (Cerović, 2003.). Zbog repetitivne prirode poslova u industriji turizma i ugostiteljstva, obučavanje nemenadžera na poslu provodi se najčešće na način da najniži linijski menadžer preuzme ulogu instruktora i tako postepeno delegira odgovornosti na zaposlenika dok on ne postane samostalan, dok se obučavanje nemenadžera izvan posla odvija u vidu predavanja, konferencija i rasprava, poslovnih igara itd. (Cerović, 2003.). Metode obučavanja menadžera dijele se na metode obučavanja menadžera iskustvom na poslu, koje podrazumijevaju sve one metode putem kojih se menadžersko osoblje obučava na radnom mjestu (npr. rotacija posla, poučavanje od strane kolega, rad na projektima, prisustvovanje sjednicama itd.) i metode obučavanja menadžera iskustvom izvan poduzeća, koje podrazumijevaju provođenje specifičnih metoda ili seminara izvan radnog mjesta menadžerskog osoblja (npr. menadžerske igre, studije slučaja, metoda laboratorijske odluke, metoda igranja uloga itd.) (Cerović, 2003.).

Upravljanje karijerom temeljeno je na činjenici da su zaposlenici najvažniji resurs poduzeća, a ono podrazumijeva sustavan i kontinuiran proces putem kojeg se povezuju i unaprjeđuju znanja i vještine zaposlenika te se one povezuju s postojećim i budućim potrebama organizacije (Čerović, 2020.). Proces upravljanja karijerom zaposlenika potrebno je provoditi sustavno, što znači da zaposlenik kroz karijeru mora proći kroz faze pripreme, osposobljavanja, napredovanja, održavanja i povlačenja, a odjel za LJP mu osigurava podršku kako bi se zaposlenik kontinuirano razvijao i davao sve važniji obol organizaciji (Čerović, 2020.). Upravljanje karijerom zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu sastoji se od tri temeljne faze kroz koje organizacija i zaposlenik moraju proći kako bi se osiguralo sustavno provođenje upravljanja karijerom zaposlenika (Čerović, 2020.):

- faza otkrivanja i angažiranja ljudskih potencijala,
- faza stvaranja organizacijskih i stručnih pretpostavki za predviđanje promocije ljudskih potencijala,
- promocija ljudskih potencijala.

Čerović (2020.) zaključuje kako je promocija zaposlenika važan alat pri upravljanju karijerama zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu te da je odjel za LJP odgovoran za otkrivanje potencijala zaposlenika za razvoj, usmjeravanje i pružanje podrške pri procesima obučavanja i razvoja

zaposlenika te naposljetku za osiguranje promocije. Pritom je ključno da i zaposlenik i organizacija imaju koristi od samog procesa, što posljedično poboljšava međusobnu interakciju odjela za LJP i zaposlenika te time olakšava proces promocije ljudskih potencijala (Čerović, 2020.).

Konačno, potrebno je istaknuti da s obzirom da industriju turizma i ugostiteljstva većinom sačinjavaju složeni i fizički naporni poslovi koji često puta u praksi dovode do nelagodnih i stresnih situacija, zasićenja poslom, a ponekad čak i do izgaranja na poslu, što sve značajno umanjuje radnu uspješnost zaposlenika, ne smije se zanemariti upravljanje stresom. Posljedice stresa mogu biti pozitivne i negativne – pozitivna posljedica stresa je poticanje produktivnosti, dok su negativne posljedice stresa neuobičajne promjene ponašanja koje mogu dovesti i do psihičkih poteškoća i bolesti (Jambrek i Penić, 2008.). Forster (2015.) ističe kako mora postojati suradnja između procesa upravljanja ljudskim potencijalima i zaposlenika kako bi se stvorio kvalitetan sustav upravljanja stresom. Nadalje, zaposlenici se trebaju educirati o utjecajima stresa i prilagođavati svoje stavove i poglede na posao radnim uvjetima i radnoj okolini, a organizacija bi trebala naglašavati važnost kvalitetnog upravljanja vremenom, brige za fizičko zdravlje, zdravih prehrambenih navika i sl. u svrhu održavanja stresa zaposlenika u organizaciji na prihvatljivoj razini (Forster, 2015.).

#### **4.6. Dosadašnja istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu**

ULJP u industriji turizma i ugostiteljstva predmet je brojnih provedenih istraživanja čiji je cilj bio što bolje izučiti područje te pomoći u pronalasku rješenja koja je potrebno implementirati kako bi se riješili ključni problemi unutar industrije. S obzirom na dinamičnost struke i potrebu za konstantnom prisutnosti ljudskih potencijala, područje ULJP-a pokazalo se ključnim za postizanje uspješnosti poslovnih entiteta. U ovom poglavlju prikazano je nekoliko istraživanja iz navedenog područja uz preporuke koje mogu pomoći postizanju boljih poslovnih rezultata prilikom provođenja procesa upravljanja ljudskim potencijalima u industriji turizma i ugostiteljstva.

Istraživanje provedeno na 52 hotela u Jordanu dokazalo je povezanost između kvalitete praksi ULJP-a i uspješnosti poslovanja hotela (Al-Refaie, 2015.). Istraživanje je provedeno tako što su menadžeri hotela odgovarali na upitnike o provođenju praksi ULJP-a i uspješnosti poslovanja, dok je linijsko osoblje odgovaralo na upitnike o zadovoljstvu radnim mjestom i uvjetima rada (Al-Refaie, 2015.). Provođenjem niza statističkih testova utvrđeno je da adekvatno provođenje praksi ULJP-a pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom zaposlenika (Al-Refaie, 2015.). Nadalje, dokazano je kako zadovoljstvo zaposlenika poslom pozitivno utječe na povećanje kvalitete usluga koje hotelska poduzeća nude, što direktno utječe na zadovoljstvo i lojalnost potrošača (Al-Refaie, 2015.). Zaključno je dokazana povezanost zadovoljstva potrošača s uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća (Al-Refaie, 2015.). Istraživanjem je utvrđeno da u hotelskoj industriji menadžeri posebno trebaju usmjeriti svoje napore na prakse ULJP-a koje se odnose na planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala te obučavanje, razvoj i upravljanje karijerama zaposlenika (Al-Refaie, 2015.).

Na Sjevernom Cipru provedeno istraživanje na uzorku od 257 stalno zaposlenih radnika u hotelima s tri, četiri i pet zvjezdica (Arasli, Bayik i Ekiz, 2006.). Istraživanje je provedeno s ciljem ispitivanja negativnih učinaka nepotizma pri zapošljavanju na stavove i ponašanja zaposlenika (Arasli, Bayik i Ekiz, 2006.). Pritom je poseban naglasak bio na utjecaju nepotizma pri zapošljavanju na nezadovoljstvo poslom, negativnu usmenu predaju o radnom mjestu te napuštanje posla (Arasli, Bayik i Ekiz, 2006.). Istraživanjem je dokazano da postoji značajna povezanost između varijable prisutnosti nepotizma pri zapošljavanju i varijable nezadovoljstvo poslom te varijable negativna usmena predaja o radnom mjestu (Arasli, Bayik i Ekiz, 2006.). Nepotizam pri zapošljavanju nije pokazao očekivan utjecaj na napuštanje radnih mjesta, što autori objašnjavaju lošom ekonomskom situacijom na Sjevernom Cipru, nedostatkom radnih mjesta u hotelskoj industriji i lošom financijskom situacijom koja prisiljava zaposlenike da pristaju na neprofesionalne uvjete rada (Arasli, Bayik i Ekiz, 2006.).

Istraživanje provedeno na 78 američkih turističkih i ugostiteljskih objekata s više od 100 zaposlenika, istraživalo je utjecaj 12 praksi ULJP-a na uspješnost poduzeća (Cho i sur., 2006.). Posebnu pozornost autori istraživanja usmjerili su na stopu napuštanja poduzeća koja, kao što je već ranije napomenuto, predstavlja jedan od glavnih izvora problema ULJP-a u turističkim i ugostiteljskim objektima (Cho i sur., 2006.). Prakse čiji su utjecaj autori mjerili su: dijeljenje informacija, analiza posla, interno zapošljavanje, ispitivanje stavova, model sudjelovanja u upravljanju radom, planovi poticaja, žalbeni postupci, korištenje preliminarnih testova pri

zapošljavanju, sustav kompenzacija temeljen na radnom učinku, ocjena radne uspješnosti, kriteriji za promociju i trening zaposlenika (Cho i sur., 2006.) Rezultati istraživanja pokazali su kako provođenje nekih praksi ULJP-a utječe na povećanje stope fluktuacije nemenadžerskog osoblja, ali i da nema statističkih dokaza da prakse ULJP-a utječu na stopu fluktuacije menadžerskog osoblja i njihovu produktivnost (Cho i sur., 2006.).

Bresciani, Thrassou i Vrontis (2012.) su proveli istraživanje na 104 hotela s više od 65 smještajnih jedinica u Italiji. Cilj istraživanja bio je prvenstveno ispitati prisutnost i razvijenost SMLJP-a u hotelskim poduzećima u Italiji te usporediti poslovne rezultate hotela s implementiranim praksama SMLJP-om s poslovnim rezultatima hotela u kojima ULJP nije na strategijskoj razini (Bresciani, Thrassou i Vrontis, 2012.). Pokazatelji za usporedbu u ovom istraživanju bili su produktivnost rada, kvaliteta usluga, financijski rezultati, posvećenost organizaciji, zadovoljstvo poslom, fleksibilnost rada, mogućnost rotacije posla, kvaliteta rada i kvaliteta radne snage (Bresciani, Thrassou i Vrontis, 2012.). Rezultati istraživanja su pokazali da su poduzeća koja su implementirala ULJP u svoju strategiju imala bolje poslovne rezultate od onih koja to nisu učinila (Bresciani, Thrassou i Vrontis, 2012.).

Enz (2009.) je provela deskriptivno istraživanje o glavnim globalnim problemima ULJP-a u hotelskoj industriji. Uzorak je obuhvaćao 243 ispitanika jednako distribuiranih diljem svijeta od kojih su svi bili menadžeri (Enz, 2009.). U istraživanju se koristila ljestvica Likertovog tipa sa ocjenama od 1 do 5, gdje je ocjena 1 predstavljala najnižu potrebu za brigom o segmentu ULJP-a, dok je ocjena 5 predstavljala najvišu potrebu za brigom o segmentu ULJP-a (Enz, 2009.). U svim dijelovima svijeta najveću zabrinutost menadžeri su prikazali u kategoriji privlačenja ljudskih potencijala, dok su zadržavanje, obučavanje i upravljanje motivacijom zaposlenika također ocjenjivani važnim segmentima ULJP-a za hotelsku industriju (Enz, 2009.). Autorica naposljetku upozorava na potrebe razvoja zanimljivijih i atraktivnijih radnih mjesta u hotelskoj industriji te efektivnije načine obučavanja i razvoja radne snage (Enz, 2009.).

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE IZAZOVA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

U nastavku je opisana metodologija provedenog empirijskog istraživanja, prikazani su rezultati istraživanja te su navedena ograničenja istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 15. 6. do 15. 8. 2022. godine, za vrijeme turističke sezone, što je utjecalo na manju responzivnost od očekivane. Instrument istraživanja je bio anketni upitnik koji je izrada autora i sastoji se od 36 čestica (izjava) koje predstavljaju prakse ULJP-a. Ispitanici u istraživanju su bile osobe odgovorne za upravljanje ljudskim potencijalima u svojim poduzećima u industriji turizma i ugostiteljstva, kao najupućenije osobe u problematiku upravljanja ljudskim potencijalima. Ispitanici su izjave ocjenjivali na ljestvici Likertovog tipa od 1 do 5, pri čemu je 5 predstavljalo ocjenu da se radi o izrazito izazovnom području upravljanja ljudskim potencijalima za njihovo poduzeće, a 1 ocjenu da se radi o području koje prema percepciji ispitanika nije nimalo izazovno. Preostala pitanja su bila pitanja vezana uz socio-demografska obilježja ispitanika (spol, dob, stečeni stupanj obrazovanja, struka ispitanika i pozicija ispitanika u poduzeću) te obilježja poduzeća iz kojih dolaze ispitanici (djelatnost u kojoj poduzeće posluje, županija u kojoj posluje, broj zaposlenika u poduzeću, mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja, sezonalnost rada poduzeća, ponuda pansionskih usluga, mogućnost smještaja za zaposlenike, mogućnost prehrane za zaposlenike). Odgovori na pitanja su unošeni od strane ispitanika u *Google survey* besplatni softver koji je povezan s *Google sheets* softverom. Svi su odgovori nakon završetka prikupljanja podataka ekstrahirani u Microsoft Excel, gdje su podaci pripremljeni za obradu u programu SPSS v. 28.

Upitnik je poslan na 347 elektroničkih adresa osoba odgovornih za upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima koja pružaju turističke i ugostiteljske usluge, a konačni uzorak ispitanika je prikupljen na dva načina. Najprije je anketni upitnik poslan na *e-mail* adrese relevantnih osoba u industriji turizma i ugostiteljstva iz vlastite mreže poznanstava autora ovog rada, a zatim je anketni upitnik poslan ostalim ispitanicima iz struke koji su prikupljeni uz pomoć alata LinkedIn Sales Navigator. Alat LinkedIn Sales Navigator je korišten na način da



su nasumično pretraživana poduzeća iz industrije turizma i ugostiteljstva, a zatim se detaljnim pretraživanjem poslovnih profila poduzeća dolazilo do donositelja odluka i procesom odabira anketni upitnik je poslan donositeljima odluka u području upravljanja ljudskim potencijalima u promatranim poduzećima. Samim time, a što je navedeno i u ograničenjima provedenog empirijskog istraživanja, uzorak istraživanja nije slučajan i stoga nije reprezentativan nego se radi o prigodnom uzorku. Upitnik je popunilo 120 ispitanika, što čini povrat (responzivnost) od 34,5 %.

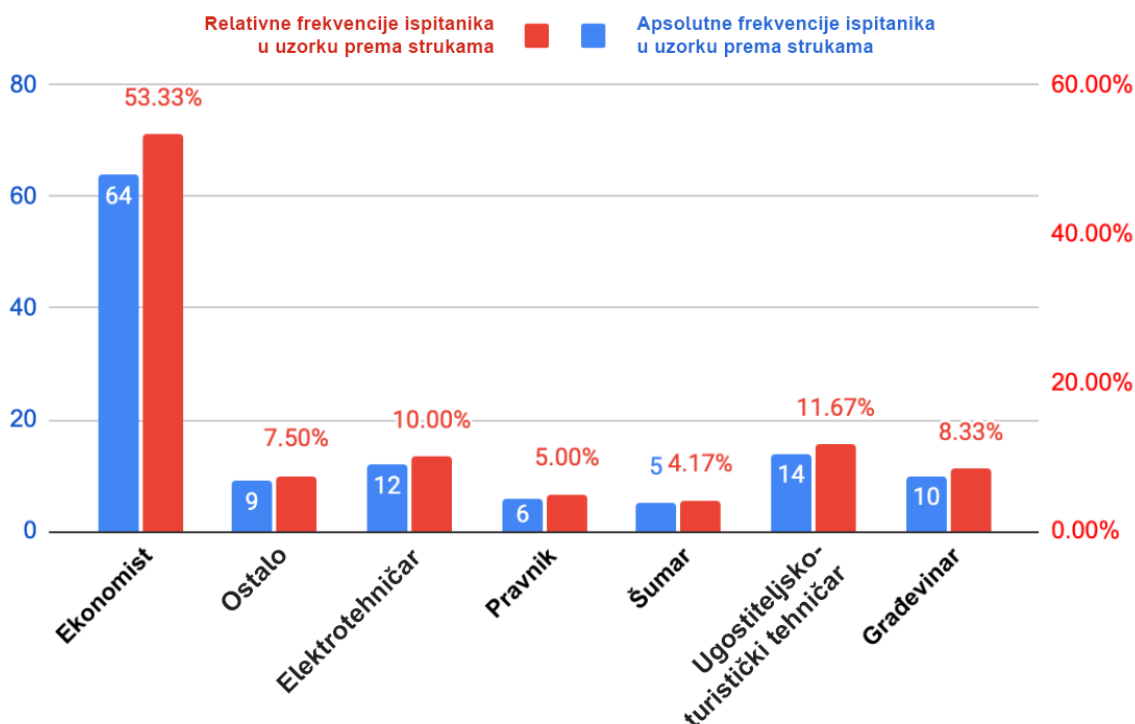
Socio-demografska obilježja ispitanika koji su u ime svojih poduzeća popunili anketne upitnike prikazana su u tablici 1.

**Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika u istraživanju**

<b>Varijabla/pokazatelj</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b><i>Spol</i></b>		
Muški	85	70.83
Ženski	35	29.17
Ukupno	120	100.00
<b><i>Dobna struktura</i></b>		
Do 29	46	38.33
30-39	42	35.00
40-49	22	18.33
50 i više	10	8.33
Ukupno	120	100.00
<b><i>Razina obrazovanja</i></b>		
Srednjoškolsko	31	25.83
Fakultetsko	78	65.00
Poslijediplomsko	11	9.17
Ukupno	120	100.00

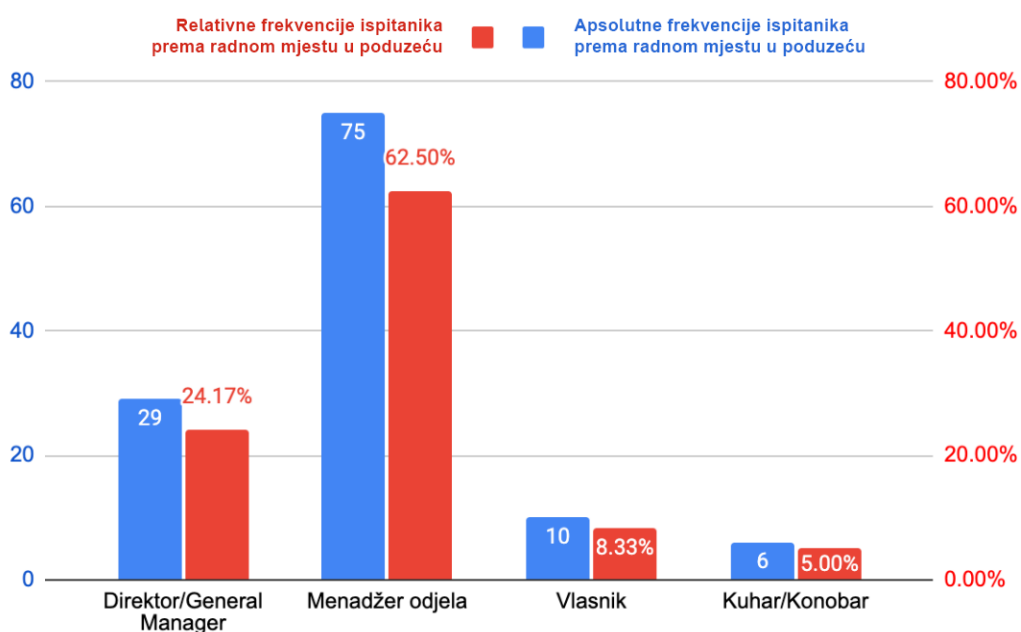
Graf 1. prikazuje struku ispitanika putem apsolutnih i relativnih frekvencija. Čak 53,55 % ispitanika su ekonomisti. Slijede ugostiteljsko-turistička zanimanja s 11,67 %, dok je ostatak distribucije raspoređen na elektrotehničare, građevinare, pravnike, šumare i ostale ispitanike koji se nisu izjasnili po pitanju struke.

**Graf 1. Struka ispitanika u uzorku**



Graf 2. prikazuje distribuciju ispitanika prema radnom mjestu u poduzeću. Menadžeri odjela čine udio od 62,5 % ispitanika. Slijede ih direktori s udjelom od 24,17 %, a distribuciju sačinjavaju još i vlasnici turističkih/ugostiteljskih poduzeća te konobari i kuhari.

**Graf 2. Radno mjesto ispitanika u uzorku**



Prosječan broj zaposlenih u poduzećima iz kojih dolaze ispitanici je 39, uz raspon varijacije od 3 do 800 zaposlenika, a ostala obilježja poduzeća iz kojih dolaze ispitanici u provedenom istraživanju prikazana su u tablici 2.

**Tablica 2. Obilježja poduzeća ispitanika u uzorku**

Obilježje poduzeća	Turizam		Ugostiteljstvo		Oboje					
	n	%	n	%	n	%				
<b>Industrijska grana</b>	35	29	25	21	60	50				
<b>Županija</b>	<b>Grad Zagreb</b>		<b>Karlovačka</b>		<b>Primorsko-goranska</b>		<b>Splitsko-dalmatinska</b>		<b>Dubrovačko-neretvanska</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
	26	22	4	3	12	10	73	61	5	4
<b>Sezonalnost poslovanja</b>	<b>Kroz cijelu godinu</b>				<b>Sezonskog karaktera</b>					
	<b>n</b>		<b>%</b>		<b>n</b>		<b>%</b>			
	64		53,33		56		46,67			
<b>Pružanje pansionerskih usluga</b>	<b>Da</b>				<b>Ne</b>					
	<b>n</b>		<b>%</b>		<b>n</b>		<b>%</b>			
	64		53		56		47			

Od 64 poduzeća koja pružaju pansionerske usluge, njih 14 (21,88 %) u svojem objektu nude samo uslugu doručka, 28 (43,75 %) ih nudi polupansion, a što uključuje doručak i večeru, dok 22 (34,37 %) poduzeća nude uslugu punog pansiona, što uključuje doručak, ručak i večeru.

U tablici 3. prikazana su obilježja rada zaposlenika u poduzećima ispitanika u uzorku. Obilježja rada zaposlenika koja su obuhvaćena ovim radom su mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja u poduzeću, mogućnost smještaja za zaposlenike i mogućnost prehrane za zaposlenike.

**Tablica 3. Obilježja rada zaposlenika u poduzećima u uzorku**

Obilježje rada zaposlenika	Da		Ne	
	n	%	n	%
<b>Mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja</b>	82	68	38	32
<b>Osiguravanje smještaja za zaposlenike</b>	85	71	35	29
<b>Osiguravanje prehrane za zaposlenike</b>	94	78	26	22

U smještajnim jedinicama u poduzećima u uzorku koja osiguravaju smještaj za zaposlenike, istovremeno su u prosjeku bile smještene 3 osobe ( $M = 2,74$ ), a raspon varijacije zaposlenika koji dijele smještajnu jedinicu kreće se od 2 do maksimalnih 8 zaposlenika. Nadalje, poduzeća u uzorku koja nude prehranu zaposlenicima prosječno nude zaposlenicima 3 obroka dnevno ( $M = 2,64$ ).

Za potrebe obrade podataka, korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike. U dijelu deskriptivne statistike korišteni su izračuni apsolutnih i relativnih frekvencija te prikaz prosječnih vrijednosti i standardnih devijacija. U sklopu inferencijalne statistike provedeni su t-testovi i F-testovi za detekciju potencijalnih statistički značajnih razlika između aritmetičkih sredina promatranih uzoraka. Uspoređivana su poduzeća ovisno u kojoj djelatnosti posluju, koliko zaposlenika zapošljavaju, pružaju li mogućnost zaposlenja tokom cijele godine, nude li mogućnost korištenja pansionerskih usluga, nude li smještaj za zaposlenike i imaju li mogućnost prehrane za zaposlenike. Ukoliko je empirijska p-vrijednost bila manja od 5 % zaključivano je da između promatranih skupina postoje statistički značajne razlike (statistički značajne razlike označene su u tablicama rezultata crvenom bojom).

## **5.2. Rezultati istraživanja**

U nastavku su najprije prikazani deskriptivni rezultati percepcija ispitanika o izazovnosti provođenja praksi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu, nakon čega su prikazane statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na obilježja poduzeća u uzorku te su naposljetku prikazane statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na obilježja rada zaposlenika u poduzećima iz kojih ispitanici dolaze.

### **5.2.1. Deskriptivni pokazatelji izazovnosti upravljanja ljudskim potencijalima u turističkim i ugostiteljskim poduzećima u uzorku**

U nastavku su prikazani rezultati deskriptivne analize izazovnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a za potrebe ovog istraživanja prakse ULJP-a su podjeljene u sljedećih šest kategorija:

1. izazovi planiranja, pribavljanja i zadržavanja zaposlenika,
2. izazovi provođenja procesa zapošljavanja i uključivanja zaposlenika u poslovne procese,
3. izazovi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika,
4. izazovi upravljanja ponašanjem i međuljudskim odnosima zaposlenika,
5. izazovi materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika i
6. izazovi obučavanja, razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika.

Rezultati prikazani u tablici 4. otkrivaju da je u prosjeku prema percepcijama ispitanika najizazovniji aspekt planiranja, pribavljanja i zadržavanja zaposlenika u poduzećima u uzorku proces pribavljanja zaposlenika željenog profila, s prosječnom vrijednosti 4,7 i standardnom devijacijom od 1,83. Planiranje potreba za radnom snagom ( $M = 4,6$ ;  $\sigma = 1,10$ ) te pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu ( $M = 4,6$ ;  $\sigma = 1,43$ ) također su u prosjeku prema percepcijama ispitanika veliki izazovi s kojima se suočavaju poduzeća u uzorku u sklopu planiranja, pribavljanja i zadržavanja zaposlenika. Kao najmanje izazovnu praksu ULJP-a u skupini planiranje, pribavljanje i zadržavanje zaposlenika u poduzećima u uzorku ispitanici percipiraju sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora ( $M = 3,4$ ;  $\sigma = 0,43$ ).

**Tablica 4. Izazovi planiranja, pribavljanja i zadržavanja zaposlenika u poduzećima u uzorku**

Prakse ULJP-a	Ocjene ispitanika										M	σ
	1		2		3		4		5			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Planiranje potreba za radnom snagom.	-	-	-	-	6	5	27	22,5	87	72,5	4,6	1,10
Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga.	-	-	-	-	8	6,7	36	30	76	63,3	4,5	0,85
Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu.	-	-	-	-	12	10	36	30	72	60	4,5	1,10
Pribavljanje zaposlenika željenog profila.	-	-	-	-	3	2,5	30	25	87	72,5	4,7	1,83
Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada.	-	-	-	-	19	15,8	10	8,3	91	75,8	4,6	1,43
Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada.	-	-	12	10	21	17,5	55	45,8	32	26,7	3,8	0,65
Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad.	-	-	-	-	9	7,5	55	45,8	56	46,7	4,3	0,87
Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.	6	5	12	10	54	45	13	10,8	35	29,2	3,4	0,43
Upravljanje privremenim odsustvima zaposlenika.	-	-	-	-	41	34,2	40	33,3	39	32,5	3,9	0,16
Upravljanje fluktuacijom zaposlenika.	-	-	6	5	13	10,8	18	15	83	69,2	4,4	1,82
Stvaranje imidža poželjnog poslodavca.	10	8,3	-	-	14	11,7	34	28,3	62	51,7	4,1	1,50

U tablici 5. prikazani su rezultati percepcija ispitanika izazovnosti praksi ULJP-a koje su vezane za zapošljavanje i uključivanje zaposlenika u poslovne procese. Ispitanici su u prosjeku najizazovnijim praksama ocijenili testiranje prijavljenih kandidata ( $M = 3,56$ ;  $\sigma = 0,08$ ) i ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata ( $M = 3,52$ ;  $\sigma = 1,11$ ). Prikazani rezultati nisu iznenađujući, obzirom da velik udio poduzeća obuhvaćenih istraživanjem nema vlastiti odjel za ljudske potencijale koji upravlja cijelim procesom zapošljavanja, nego se zapošljavanje i testiranje potencijalnih zaposlenika u velikoj mjeri odvijaju stihijski. Kao najmanje izazovnu praksu ULJP-a u procesu provođenja zapošljavanja i uključivanja zaposlenika u poslovne procese ispitanici prosječno percipiraju intervjuiranje prijavljenih kandidata ( $M = 3,25$ ;  $\sigma = 1,09$ ).

**Tablica 5. Izazovi provođenja procesa zapošljavanja i uključivanja zaposlenika u poslovne procese u poduzećima u uzorku**

Prakse ULJP-a	Ocjene ispitanika											M	$\sigma$
	1		2		3		4		5				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Testiranje prijavljenih kandidata.	-	-	25	20,8	34	28,3	30	25	31	25,8	3,56	0,08	
Intervjuiranje prijavljenih kandidata.	-	-	34	28,3	32	26,7	44	36,7	10	8,3	3,25	1,09	
Odabir najboljih od prijavljenih kandidata.	12	10	11	9,2	43	35,8	34	28,3	20	16,7	3,33	0,69	
Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata.	9	7,5	-	-	47	39,2	48	40	16	13,3	3,52	1,11	
Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu.	9	7,5	9	7,5	45	37,5	50	41,7	7	5,8	3,31	0,82	

U tablici 6. prikazani su rezultati vezani uz percepcije ispitanika izazovnosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. U ovoj kategoriji ispitanici najizazovnijom praksom prosječno percipiraju definiranje standarda radne uspješnosti ( $M = 3,69$ ;  $\sigma = 1,03$ ), dok s druge strane najmanje izazovnom praksom ispitanici prosječno percipiraju pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju ( $M = 3,48$ ;  $\sigma = 0,81$ ).

**Tablica 6. Izazovi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u poduzećima u uzorku**

Prakse ULJP-a	Ocjene ispitanika											M	$\sigma$
	1		2		3		4		5				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Definiranje standarda radne uspješnosti.	-	-	18	15	24	20	55	45,8	23	19,2	3,69	1,03	
Praćenje radne uspješnosti zaposlenika.	6	5	9	7,5	39	32,5	47	39,2	19	15,8	3,53	0,75	
Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.	-	-	7	5,8	68	56,7	25	20,8	20	16,7	3,48	0,81	

Tablica 7. prikazuje percepcije ispitanika prema izazovnosti praksi upravljanja ponašanjem i međuljudskim odnosima zaposlenika u njihovim poduzećima. Ispitanici prosječno najizazovnijom praksom u ovom dijelu ULJP-a smatraju sprječavanje diskriminacije i mobinga

( $M = 4,48$ ;  $\sigma = 0,93$ ), a odmah zatim upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća ( $M = 4,39$ ;  $\sigma = 1,26$ ), što je očekivano s obzirom na visoku razinu dinamičnosti i zahtjevnosti radnih mjesta u industriji turizma i ugostiteljstva. Nadalje, nedostatak neovisnog odjela za ljudske potencijale u organizacijama u uzorku utječe na isticanje navedenih praksi, kojima se uobičajeno bave upravo specijalizirani odjeli u poduzećima. Najmanje izazovnom praksom ULJP-a u području upravljanja ponašanjem i međuljudskim odnosima zaposlenika ispitanici prosječno percipiraju praksu rješavanja sukoba među zaposlenicima ( $M = 3,49$ ;  $\sigma = 1,06$ ).

**Tablica 7. Izazovi upravljanja ponašanjem i međuljudskim odnosima zaposlenika u poduzećima u uzorku**

Prakse ULJP-a	Ocjene ispitanika											M	$\sigma$
	1		2		3		4		5				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu.	4	3,3	11	9,2	6	5	58	48,3	41	34,2	4,01	1,82	
Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća.	-	-	-	-	9	7,5	55	45,8	56	46,7	4,39	1,26	
Rješavanje sukoba među zaposlenicima.	6	5	12	10	54	45	13	10,8	35	29,2	3,49	1,06	
Upravljanje stresom zaposlenika.	-	-	-	-	41	34,2	40	33,3	39	32,5	3,98	1,3	
Spriječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima.	-	-	6	5	13	10,8	18	15	83	69,2	4,48	0,93	
Poticanje etičnosti zaposlenika.	10	8,3	-	-	14	11,7	34	28,3	62	51,7	4,15	1,12	

Kao što je vidljivo u tablici 8., najvećim izazovom u sklopu određivanja materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika ispitanici prosječno percipiraju pravednost obračuna plaća, nagrada i poticaja obzirom na zadatke i radnu uspješnost ( $M = 4,69$ ;  $\sigma = 0,93$ ). Visoka razina percepcije izazovnosti kod ispitanika vidljiva je i kod omogućavanja zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao ( $M = 4,48$ ;  $\sigma = 1,89$ ), što može biti indikator potrebe za dodatnim educiranjem zaposlenika u smjeru koji bi omogućio razvoj novih vještina koje bi rezultirale lakšim preuzimanjem odgovornosti i višim stupnjem autonomije zaposlenika. S druge strane, najmanje izazovnom praksom ULJP-a u ovom području ispitanici prosječno percipiraju određivanje odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena ( $M = 3,05$ ;  $\sigma = 0,44$ ).



**Tablica 8. Izazovi određivanja materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika u poduzećima u uzorku**

Prakse ULJP-a	Ocjene ispitanika											M	σ
	1		2		3		4		5				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena.	4	3,3	34	28,3	55	45,8	6	5	21	17,5	3,05	0,44	
Upravljanje motivacijom zaposlenika.	-	-	-	-	18	15	47	39,2	55	45,8	4,23	1,12	
Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla.	5	4,2	21	17,5	24	20	56	46,7	14	11,7	3,95	0,49	
Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost.	-	-	15	12,5	42	35	38	31,7	25	20,8	4,69	0,93	
Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena.	-	-	13	10,8	28	23,3	35	29,2	44	36,7	3,73	0,75	
Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.	10	8,3	11	9,2	21	17,5	34	28,3	44	36,7	4,48	1,89	
Organizacija <i>team-buildinga</i> .	6	5	19	15,8	50	41,7	37	30,8	8	6,7	4,19	1,91	

Vezano uz izazove obučavanja, razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika (tablica 9.), ispitanici prosječno percipiraju najizazovnijim provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu ( $M = 4,05$ ;  $\sigma = 0,86$ ). Ovaj nalaz je vjerojatno posljedica činjenice da manje organizacije često nemaju vrijeme i resurse (ljudske i/ili financijske) kako bi organizirale različite programe obučavanja i razvoja. S druge strane, najmanje izazovnom praksom ULJP-a u području obučavanja, razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika ispitanici prosječno percipiraju definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja ( $M = 3,15$ ;  $\sigma = 1,22$ ). Dobiveni rezultati ukazuju na svjesnost ispitanika na koje segmente obučavanja i razvoja zaposlenika valja usmjeriti pozornost, ali i na nemogućnost provođenja potrebnih programa obučavanja i razvoja zaposlenika iz višestrukih razloga, što pruža temelj za daljnja istraživanja ovog područja.

**Tablica 9. Izazovi obučavanja, razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika u poduzećima u uzorku**

Prakse ULJP-a	Ocjene ispitanika											M	σ
	1		2		3		4		5				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja.	5	4,2	17	14,2	48	40	34	28,3	16	13,3	3,15	1,22	
Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu.	-	-	17	14,2	51	42,5	35	29,2	17	14,2	4,05	0,86	
Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.	6	5	6	5	38	31,7	53	44,2	17	14,2	3,89	0,42	

Rezultati deskriptivne statistike ukazuju da je prema percepcijama ispitanika prosječno najizazovnije područje ULJP-a u industriji turizma i ugostiteljstva planiranje, pribavljanje i zadržavanje zaposlenika. U poduzećima u uzorku ovo je područje ocijenjeno u prosjeku najvišim ocjenama, među kojima se posebno ističu: (1.) pribavljanje zaposlenika željenog profila ( $M = 4,7$ ;  $\sigma = 1,83$ ), (2.) planiranje potreba za radnom snagom ( $M = 4,6$ ;  $\sigma = 1,10$ ), (3.) pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada ( $M = 4,6$ ;  $\sigma = 1,43$ ), (4.) promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga ( $M = 4,5$ ;  $\sigma = 0,85$ ), (5.) upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu ( $M = 4,5$ ;  $\sigma = 1,10$ ) i (6.) upravljanje fluktuacijom zaposlenika ( $M = 4,4$ ;  $\sigma = 1,82$ ). Navedeni pokazatelji ukazuju na smanjenu dostupnost radne snage na tržištu rada i nedovoljnu educiranost zaposlenika za obavljanje poslova u industriji turizma i ugostiteljstva, a visoke ocjene izazovnosti ukazuju i na potrebu za posebnim fokusom odjela za LJP na planiranje, pribavljanje i zadržavanje zaposlenika u poduzećima. Također, navedeni pokazatelji identificiraju potrebu za daljnjim istraživanjima u ovom području kako bi se adekvatno odgovorilo na izazove ovog područja na koje ukazuju percepcije ispitanika.

### **5.2.2. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u turističkim i ugostiteljskim poduzećima u uzorku s obzirom na obilježja poduzeća**

S obzirom da se razina izazovnosti praksi ULJP-a može razlikovati ovisno o obilježjima poduzeća, u nastavku su prikazane statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika prema

obilježjima poduzeća iz kojih dolaze. Pri tome su prema potrebi prikupljeni podaci strukturirani u razrede zbog lakše obrade podataka. Promatrana obilježja poduzeća na temelju kojih su istraživane razlike u percepcijama izazovnosti upravljanja ljudskim potencijalima u turističkim i ugostiteljskim poduzećima u uzorku su: djelatnost u kojoj poduzeće posluje, veličina poduzeća odnosno broj zaposlenika koje poduzeće zapošljava i ponuda pansionskih usluga.

U tablici 10. prikazane su statistički značajne razlike u percpcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o djelatnosti u kojoj posluje poduzeće (turizam, ugostiteljstvo, oboje). Rezultati istraživanja pokazali su kako postoje statistički značajne razlike u percepcijama ispitanika izazovnosti praksi ULJP-a u ovisnosti o djelatnosti u kojoj njihovo poduzeće posluje u 11 od 36 promatranih praksi ULJP-a (označeno crvenom bojom).

**Tablica 10. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o djelatnosti u kojoj posluje poduzeće**

<b>Prakse ULJP-a</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Planiranje potreba za radnom snagom.	Turizam	37	4,73	0,45	1,2	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,52	0,51		
	Oboje	58	4,71	0,65		
Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga.	Turizam	37	4,30	0,70	5,58	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,64	0,49		
	Oboje	58	4,71	0,56		
Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu.	Turizam	37	4,59	0,50	0,66	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,40	0,87		
	Oboje	58	4,48	0,68		
Pribavljanje zaposlenika željenog profila.	Turizam	37	4,59	0,50	1,15	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,76	0,44		
	Oboje	58	4,74	0,55		
Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada.	Turizam	37	4,57	0,73	0,33	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,52	0,87		
	Oboje	58	4,66	0,71		
Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada.	Turizam	37	3,95	0,78	8,4	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,28	1,31		
	Oboje	58	4,12	0,65		
Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad.	Turizam	37	4,49	0,69	0,62	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,36	0,49		
	Oboje	58	4,34	0,64		

Testiranje prijavljenih kandidata.	Turizam	37	4,11	1,05	20,94	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,48	1,12		
	Oboje	58	3,24	0,98		
Intervjuiranje prijavljenih kandidata.	Turizam	37	3,95	0,97	0,55	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	2,64	0,49		
	Oboje	58	3,07	0,86		
Odabir najboljih od prijavljenih kandidata.	Turizam	37	3,43	1,30	0,03	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,12	0,60		
	Oboje	58	3,34	1,25		
Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata.	Turizam	37	3,49	1,19	3,36	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,52	0,51		
	Oboje	58	3,53	1,01		
Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu.	Turizam	37	3,00	0,91	11,54	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,28	0,68		
	Oboje	58	3,52	1,06		
Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu.	Turizam	37	3,41	1,09	3,41	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,48	0,51		
	Oboje	58	4,19	1,00		
Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena.	Turizam	37	2,84	1,07	21,41	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	2,76	0,44		
	Oboje	58	3,31	1,23		
Definiranje standarda radne uspješnosti.	Turizam	37	3,78	0,85	3,88	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	2,76	0,44		
	Oboje	58	4,03	0,92		
Praćenje radne uspješnosti zaposlenika.	Turizam	37	3,30	1,20	12,86	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,28	0,68		
	Oboje	58	3,79	0,95		
Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.	Turizam	37	3,22	0,63	2,66	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,04	0,54		
	Oboje	58	3,84	0,91		
Upravljanje motivacijom zaposlenika.	Turizam	37	4,11	0,66	12,57	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,52	0,71		
	Oboje	58	4,34	0,74		
Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća.	Turizam	37	3,76	0,98	13,89	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,64	0,49		
	Oboje	58	4,50	0,78		

Rješavanje sukoba među zaposlenicima.	Turizam	37	3,32	0,88	2,54	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,40	0,87		
	Oboje	58	4,17	0,92		
Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla.	Turizam	37	3,14	0,82	0,8	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,68	0,90		
	Oboje	58	3,53	1,19		
Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost.	Turizam	37	3,49	0,69	2,39	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,80	1,22		
	Oboje	58	3,60	0,97		
Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena.	Turizam	37	3,62	1,14	8,58	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,12	0,93		
	Oboje	58	4,02	0,95		
Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.	Turizam	37	3,51	0,69	2,39	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,64	0,99		
	Oboje	58	3,53	1,49		
Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.	Turizam	37	3,65	0,68	0,41	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,88	0,78		
	Oboje	58	3,40	1,15		
Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja.	Turizam	37	3,32	0,88	2,2	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,48	0,51		
	Oboje	58	3,26	1,24		
Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu.	Turizam	37	3,19	1,00	14,76	< 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,64	0,86		
	Oboje	58	3,50	0,84		
Upravljanje stresom zaposlenika.	Turizam	37	3,65	1,06	0,48	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,16	0,80		
	Oboje	58	4,57	0,60		
Sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima.	Turizam	37	3,49	1,07	3,02	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,24	0,44		
	Oboje	58	3,29	1,30		
Poticanje etičnosti zaposlenika.	Turizam	37	3,51	1,07	1,5	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,12	0,60		
	Oboje	58	3,90	1,09		
Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.	Turizam	37	3,49	1,45	0,64	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,16	0,80		
	Oboje	58	3,64	1,07		

Upravljanje odsustvima zaposlenika.	Turizam	37	4,08	0,64	1,33	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,04	0,89		
	Oboje	58	3,90	0,89		
Upravljanje fluktuacijom zaposlenika.	Turizam	37	4,30	1,20	1,39	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,64	0,49		
	Oboje	58	4,53	0,75		
Zadržavanje kvalitetne radne snage.	Turizam	37	4,57	0,77	0,73	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,40	0,87		
	Oboje	58	4,24	1,05		
Organizacija <i>team-buildinga</i> tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa.	Turizam	37	3,30	0,70	1,65	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	3,00	0,71		
	Oboje	58	3,19	1,16		
Stvaranje imidža poželjnog poslodavca.	Turizam	37	3,92	1,38	0,91	> 0,05
	Ugostiteljstvo	25	4,04	0,89		
	Oboje	58	4,34	1,12		

Rezultati pokazuju kako je, prema percepcijama ispitanika, poduzećima koja posluju isključivo u djelatnosti turizma statistički značajno izazovnije praksa testiranje prijavljenih kandidata. Nadalje, poduzećima koja posluju isključivo u djelatnosti ugostiteljstva, prema percepcijama ispitanika, statistički značajno izazovnije su se pokazale prakse: upravljanje motivacijom zaposlenika, upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća, omogućavanje fleksibilnog radnog vremena te provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu. Također, poduzećima koja posluju istovremeno u djelatnosti turizma i ugostiteljstva, prema percepcijama ispitanika, statistički značajno izazovnijima su se pokazale prakse: promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga, pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada, proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu, određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena, praćenje radne uspješnosti zaposlenika i pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.

U tablici 11. prikazane su statistički značajne razlike u praksama ULJP-a ovisno o broju zaposlenika koje poduzeće zapošljava. Poduzeća su raspoređena u 4 razreda, odnosno na mikro (do 10 zaposlenika), mala (10 do 50 zaposlenika), srednja (od 50 do 250 zaposlenika) i velika poduzeća (više od 250 zaposlenika). Rezultati istraživanja su pokazali da u 18 od 36 praksi

ULJP-a obrađenih provedenim istraživanjem postoje statistički značajne razlike u percepcijama njihove izazovnosti od strane ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća.

**Tablica 11. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o veličini poduzeća**

<b>Prakse ULJP-a</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Planiranje potreba za radnom snagom.	Mikro	46	4,74	0,49	3,919	< 0,05
	Malo	42	4,50	0,71		
	Srednje	14	4,57	0,51		
	Veliko	18	5,00	0,00		
Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga.	Mikro	46	4,72	0,46	25,242	< 0,05
	Malo	42	4,88	0,33		
	Srednje	14	4,00	0,00		
	Veliko	18	3,89	0,90		
Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu.	Mikro	46	4,65	0,48	4,344	< 0,05
	Malo	42	4,21	0,87		
	Srednje	14	4,57	0,51		
	Veliko	18	4,72	0,46		
Pribavljanje zaposlenika željenog profila.	Mikro	46	4,91	0,28	3,497	< 0,05
	Malo	42	4,64	0,48		
	Srednje	14	4,57	0,51		
	Veliko	18	4,39	0,78		
Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada.	Mikro	46	4,65	0,71	5,972	< 0,05
	Malo	42	4,76	0,66		
	Srednje	14	4,57	0,51		
	Veliko	18	4,11	1,02		
Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada.	Mikro	46	4,15	0,97	0,088	> 0,05
	Malo	42	3,74	0,99		
	Srednje	14	3,14	0,36		
	Veliko	18	4,17	0,38		
Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad.	Mikro	46	4,41	0,65	2,358	> 0,05
	Malo	42	4,38	0,70		
	Srednje	14	4,43	0,51		
	Veliko	18	4,33	0,49		

Testiranje prijavljenih kandidata.	Mikro	46	3,78	1,01	7,277	< 0,05
	Malo	42	3,40	1,33		
	Srednje	14	3,14	1,03		
	Veliko	18	3,67	0,49		
Intervjuiranje prijavljenih kandidata.	Mikro	46	3,35	0,77	4,722	< 0,05
	Malo	42	3,00	1,21		
	Srednje	14	3,14	1,03		
	Veliko	18	3,67	0,49		
Odabir najboljih od prijavljenih kandidata.	Mikro	46	3,59	1,13	4,623	< 0,05
	Malo	42	2,71	1,27		
	Srednje	14	3,57	0,51		
	Veliko	18	3,89	0,68		
Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata.	Mikro	46	3,24	0,95	2,78	> 0,05
	Malo	42	3,81	0,86		
	Srednje	14	4,00	0,00		
	Veliko	18	3,17	1,38		
Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu.	Mikro	46	3,35	1,04	6,337	< 0,05
	Malo	42	3,45	0,74		
	Srednje	14	3,14	0,36		
	Veliko	18	3,00	1,46		
Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu.	Mikro	46	4,04	1,17	0,653	> 0,05
	Malo	42	4,36	0,48		
	Srednje	14	3,57	1,45		
	Veliko	18	3,44	0,92		
Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena.	Mikro	46	3,13	1,17	4,003	< 0,05
	Malo	42	3,14	1,20		
	Srednje	14	2,29	0,73		
	Veliko	18	3,22	0,43		
Definiranje standarda radne uspješnosti.	Mikro	46	3,85	0,87	2,708	> 0,05
	Malo	42	3,43	0,99		
	Srednje	14	3,29	1,20		
	Veliko	18	4,22	0,43		
Praćenje radne uspješnosti zaposlenika.	Mikro	46	3,67	0,90	6,337	< 0,05
	Malo	42	3,45	0,83		
	Srednje	14	2,43	1,45		
	Veliko	18	4,22	0,43		



Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.	Mikro	46	3,41	0,86	0,928	> 0,05
	Malo	42	3,57	0,86		
	Srednje	14	3,29	0,73		
	Veliko	18	3,61	0,85		
Upravljanje motivacijom zaposlenika.	Mikro	46	4,24	0,87	22,232	< 0,05
	Malo	42	4,12	0,59		
	Srednje	14	4,57	0,51		
	Veliko	18	4,72	0,46		
Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća.	Mikro	46	4,39	0,83	0,419	> 0,05
	Malo	42	4,48	0,74		
	Srednje	14	4,14	1,03		
	Veliko	18	3,78	1,00		
Rješavanje sukoba među zaposlenicima.	Mikro	46	4,26	0,83	3,833	> 0,05
	Malo	42	3,86	1,20		
	Srednje	14	3,71	0,73		
	Veliko	18	3,61	0,85		
Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla.	Mikro	46	3,41	1,26	0,715	> 0,05
	Malo	42	3,19	0,74		
	Srednje	14	3,14	1,03		
	Veliko	18	4,33	0,49		
Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost.	Mikro	46	3,65	1,08	6,665	< 0,05
	Malo	42	3,45	1,02		
	Srednje	14	3,57	0,51		
	Veliko	18	3,89	0,68		
Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena.	Mikro	46	3,24	0,87	2,203	> 0,05
	Malo	42	4,55	0,67		
	Srednje	14	4,57	0,51		
	Veliko	18	3,67	1,14		
Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.	Mikro	46	3,61	1,36	3,271	> 0,05
	Malo	42	3,81	1,55		
	Srednje	14	4,00	0,00		
	Veliko	18	3,83	0,71		
Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.	Mikro	46	3,65	0,74	3,37	> 0,05
	Malo	42	3,21	1,30		
	Srednje	14	4,00	0,00		
	Veliko	18	3,89	0,68		

Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja.	Mikro	46	3,22	1,21	7,1	< 0,05
	Malo	42	3,40	0,94		
	Srednje	14	3,14	1,03		
	Veliko	18	3,56	0,51		
Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu.	Mikro	46	3,80	0,78	1,087	> 0,05
	Malo	42	3,05	0,73		
	Srednje	14	3,14	1,03		
	Veliko	18	3,61	1,09		
Upravljanje stresom zaposlenika.	Mikro	46	4,39	0,71	16,401	< 0,05
	Malo	42	4,19	0,67		
	Srednje	14	3,71	1,54		
	Veliko	18	4,11	1,02		
Sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima.	Mikro	46	3,33	1,01	8,949	< 0,05
	Malo	42	3,12	1,15		
	Srednje	14	4,14	1,03		
	Veliko	18	3,28	1,02		
Poticanje etičnosti zaposlenika.	Mikro	46	3,72	1,20	16,77	< 0,05
	Malo	42	3,60	0,86		
	Srednje	14	4,14	1,03		
	Veliko	18	4,39	0,50		
Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.	Mikro	46	3,61	0,80	10,185	< 0,05
	Malo	42	3,43	1,25		
	Srednje	14	2,43	1,45		
	Veliko	18	4,17	0,92		
Upravljanje odsustvima zaposlenika.	Mikro	46	4,07	0,68	0,922	> 0,05
	Malo	42	3,90	0,93		
	Srednje	14	3,71	0,73		
	Veliko	18	4,17	0,92		
Upravljanje fluktuacijom zaposlenika.	Mikro	46	3,89	1,12	1,052	> 0,05
	Malo	42	4,74	0,45		
	Srednje	14	5,00	0,00		
	Veliko	18	5,00	0,00		
Zadržavanje kvalitetne radne snage.	Mikro	46	4,54	0,91	1,112	> 0,05
	Malo	42	3,86	0,95		
	Srednje	14	5,00	0,00		
	Veliko	18	4,67	0,77		

Organizacija <i>team-buildinga</i> tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa.	Mikro	46	3,61	0,88	0,082	> 0,05
	Malo	42	2,48	0,74		
	Srednje	14	3,57	0,51		
	Veliko	18	3,44	0,92		
Stvaranje imidža poželjnog poslodavca.	Mikro	46	4,28	1,19	0,221	> 0,05
	Malo	42	3,50	1,23		
	Srednje	14	4,57	0,51		
	Veliko	18	5,00	0,00		

Rezultati istraživanja pokazuju kako u mikro poduzećima statistički značajno izazovnijima ispitanici percipiraju prakse: pribavljanje zaposlenika željenog profila, testiranje prijavljenih kandidata i upravljanje stresom zaposlenika. Nadalje, u malim poduzećima, prema percepcijama ispitanika, statistički značajno izazovnijima su se pokazale prakse: promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga, pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada te proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu. U srednje velikim poduzećima, prema percepcijama ispitanika, statistički značajno izazovnijom se pokazala praksa sprječavanja diskriminacije i mobinga među zaposlenicima. Naposljetku, u makro poduzećima, prema percepcijama ispitanika, statistički značajno izazovnijima pokazale su se prakse: planiranje potreba za radnom snagom, upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu, intervjuiranje prijavljenih kandidata, odabir najboljih od prijavljenih kandidata, određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, upravljanje motivacijom zaposlenika, osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost, definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja, poticanje etičnosti zaposlenika te sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.

U tablici 12. prikazani su rezultati t-testova za analizu statistički značajnih razlika u izazovnosti pojedinih praksi ULJP-a ovisno o tome pruža li poduzeće pensionske usluge. Od 36 promatranih praksi ULJP-a u provedenom istraživanju, kod njih 10 su se pokazale statistički značajne razlike u procjeni izazovnosti ULJP-a s obzirom na (ne)pružanje pensionskih usluga.

**Tablica 12. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o tome pruža li poduzeće pansionerske usluge**

<b>Prakse ULJP-a</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Planiranje potreba za radnom snagom.	Da	63	4,65	0,65	-0,49	0,625
	Ne	57	4,70	0,46		
Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga.	Da	63	4,65	0,48	1,577	0,117
	Ne	57	4,47	0,73		
Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu.	Da	63	4,43	0,67	-1,224	0,224
	Ne	57	4,58	0,68		
Pribavljanje zaposlenika željenog profila.	Da	63	4,84	0,37	3,307	0,001
	Ne	57	4,54	0,60		
Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada.	Da	63	4,84	0,37	3,927	0
	Ne	57	4,33	0,95		
Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada.	Da	63	3,94	0,56	0,563	0,575
	Ne	57	3,84	1,19		
Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad.	Da	63	4,52	0,62	2,484	0,014
	Ne	57	4,25	0,61		
Testiranje prijavljenih kandidata.	Da	63	3,57	1,03	0,138	0,891
	Ne	57	3,54	1,17		
Intervjuiranje prijavljenih kandidata.	Da	63	3,33	0,97	0,996	0,321
	Ne	57	3,16	0,96		
Odabir najboljih od prijavljenih kandidata.	Da	63	3,32	1,39	-0,075	0,941
	Ne	57	3,33	0,85		
Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata.	Da	63	3,83	1,02	3,8	0
	Ne	57	3,18	0,83		
Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu.	Da	63	3,33	0,97	0,296	0,768
	Ne	57	3,28	0,98		
Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu.	Da	63	4,02	1,17	0,084	0,933
	Ne	57	4,00	0,87		
Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena.	Da	63	3,35	1,37	3,311	0,001
	Ne	57	2,72	0,45		
Definiranje standarda radne uspješnosti.	Da	63	3,92	1,04	2,855	0,005
	Ne	57	3,44	0,78		
Praćenje radne uspješnosti zaposlenika.	Da	63	3,51	1,23	-0,288	0,774
	Ne	57	3,56	0,71		
Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.	Da	63	3,59	0,94	1,432	0,155
	Ne	57	3,37	0,70		

Upravljanje motivacijom zaposlenika.	Da	63	4,37	0,60	0,908	0,366
	Ne	57	4,25	0,83		
Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća.	Da	63	4,30	0,96	0,021	0,983
	Ne	57	4,30	0,78		
Rješavanje sukoba među zaposlenicima.	Da	63	3,86	1,06	-1,178	0,241
	Ne	57	4,07	0,90		
Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla.	Da	63	3,41	1,17	-0,319	0,751
	Ne	57	3,47	0,89		
Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost.	Da	63	3,46	0,89	-1,8	0,074
	Ne	57	3,77	1,00		
Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena	Da	63	4,05	1,05	1,49	0,139
	Ne	57	3,77	0,96		
Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.	Da	63	3,59	1,29	-1,56	0,121
	Ne	57	3,95	1,23		
Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.	Da	63	3,37	1,07	-2,557	0,012
	Ne	57	3,81	0,79		
Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja.	Da	63	3,25	1,15	-0,806	0,422
	Ne	57	3,40	0,84		
Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu.	Da	63	3,43	0,87	-0,06	0,952
	Ne	57	3,44	0,95		
Upravljanje stresom zaposlenika.	Da	63	4,33	0,90	1,731	0,086
	Ne	57	4,05	0,87		
Sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima.	Da	63	3,54	1,33	2,11	0,037
	Ne	57	3,12	0,71		
Poticanje etičnosti zaposlenika.	Da	63	3,83	1,13	0,005	0,996
	Ne	57	3,82	0,89		
Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.	Da	63	3,54	1,37	0,475	0,635
	Ne	57	3,44	0,89		
Upravljanje odsustvima zaposlenika.	Da	63	3,95	0,83	-0,433	0,666
	Ne	57	4,02	0,81		
Upravljanje fluktuacijom zaposlenika.	Da	63	4,68	0,69	2,676	0,009
	Ne	57	4,26	1,01		
Zadržavanje kvalitetne radne snage.	Da	63	4,37	1,00	-0,122	0,903
	Ne	57	4,39	0,86		
Organizacija <i>team-buildinga</i> tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa.	Da	63	3,35	1,09	2,032	0,044
	Ne	57	3,00	0,73		
Stvaranje imidža poželjnog poslodavca.	Da	63	4,02	1,40	-1,323	0,189
	Ne	57	4,30	0,84		

Rezultati istraživanja pokazuju kako su, prema percepcijama ispitanika, poduzećima koja pružaju pensionske usluge statistički značajno izazovnije prakse: pribavljanje zaposlenika željenog profila, pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada, pribavljanje zaposlenika za povremeni rad, ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata, određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena, definiranje standarda radne uspješnosti, sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima, upravljanje fluktuacijom zaposlenika te organizacija *team-buildinga* tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa. Nadalje, poduzećima koja ne pružaju pensionske usluge, prema percepcijama ispitanika, statistički značajno izazovnijom se pokazala praksa upravljanja karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.

Sveukupno, statistički značajne razlike na koje valja usmjeriti pozornost zbog ukazivanja na više razine percipirane izazovnosti praksi ULJP-a s obzirom na obilježja poduzeća iz kojih ispitanici dolaze u ovom istraživanju mogu se svesti na sljedeće:

- Poduzeća u uzorku koja posluju i u turizmu i u ugostiteljstvu imaju većih izazova u aktivnostima planiranja, pribavljanja i zadržavanja ljudskih potencijala od poduzeća koja posluju isključivo u turizmu ili isključivo u ugostiteljstvu, i to u aktivnostima promišljanja o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga i pribavljanja zaposlenika na inozemnom tržištu rada.
- Prakse upravljanja motivacijom zaposlenika, omogućavanja fleksibilnog radnog vremena zaposlenicima i upravljanja međuljudskim odnosima unutar poduzeća najizazovnije su za poduzeća u uzorku koja posluju isključivo u ugostiteljstvu. Testiranje prijavljenih kandidata najizazovnije je poduzećima u uzorku koja posluju isključivo u turizmu.
- U poduzećima u uzorku koja zapošljavaju do 10 zaposlenika pokazalo se statistički značajno izazovnijim pribavljanje zaposlenika željenog profila, a specifičnost problematike vidljiva je i u visokim ocjenama izazovnosti od strane mikro poduzeća u uzorku svih praksi vezanih uz planiranje, pribavljanje i zadržavanje zaposlenika. Također, upravljanje stresom zaposlenika nešto je izazovnije za mikro poduzeća u uzorku što se može objasniti nedostatkom zasebnog odjela za LJP.
- Velika poduzeća u uzorku uz planiranje potreba za radnom snagom i upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu imaju najviše izazova u upravljanju motivacijom zaposlenika i praćenju radne uspješnosti.

- Poduzeća u uzorku koja pružaju pansionerske usluge imaju većih izazova u aktivnostima pribavljanja zaposlenika željenog profila, pribavljanja zaposlenika na domaćem tržištu rada, pribavljanja zaposlenika za povremeni rad i pri upravljanju fluktuacijom zaposlenika, što se može objasniti manjom prisutnošću napojnica koje značajno podižu atraktivnost ugostiteljskog posla.

### 5.2.3. Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu s obzirom na obilježja rada zaposlenika

U ovom potpoglavlju, na temelju dobivenih odgovora ispitanika prikupljenih putem anketnog upitnika o njihovoj percepciji izazovnosti upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu, prikazani su rezultati provedenog istraživanja s obzirom na obilježja rada zaposlenika u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni.

U tablici 13. su prikazani rezultati provedenih t-testova o prisutnosti statistički značajnih razlika ovisno o tome nude li poduzeća mogućnost zaposlenja tijekom cijele godine ili ne. Statistički značajne p-vrijednosti označene su u tablici crveno. Provedenim testovima dokazano je da su prisutne statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti 11 od 36 ispitanih praksi ULJP-a s obzirom na to dolaze li ispitanici iz poduzeća koja pružaju mogućnost zaposlenja tijekom cijele godine ili ne.

**Tablica 13. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o mogućnosti zaposlenja u poduzeću tijekom cijele godine**

Prakse ULJP-a		n	M	$\sigma$	t	P
Planiranje potreba za radnom snagom.	Da	81	4,70	0,60	0,797	0,427
	Ne	39	4,62	0,49		
Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga.	Da	81	4,54	0,67	-0,597	0,551
	Ne	39	4,62	0,49		
Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu.	Da	81	4,56	0,63	1,306	0,194
	Ne	39	4,38	0,75		
Pribavljanje zaposlenika željenog profila.	Da	81	4,72	0,53	0,493	0,623
	Ne	39	4,67	0,48		
Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada.	Da	81	4,68	0,65	1,678	0,096
	Ne	39	4,44	0,91		

Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada.	Da	81	4,00	0,87	1,890	0,061
	Ne	39	3,67	0,98		
Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad.	Da	81	4,52	0,50	3,334	0,001
	Ne	39	4,13	0,77		
Testiranje prijavljenih kandidata.	Da	81	3,72	1,06	2,324	0,022
	Ne	39	3,23	1,09		
Intervjuiranje prijavljenih kandidata.	Da	81	3,33	0,92	1,37	0,173
	Ne	39	3,08	1,04		
Odabir najboljih od prijavljenih kandidata.	Da	81	3,53	1,04	2,885	0,005
	Ne	39	2,90	1,29		
Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata.	Da	81	3,47	0,79	-0,759	0,45
	Ne	39	3,62	1,31		
Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu.	Da	81	3,41	0,88	1,626	0,107
	Ne	39	3,10	1,12		
Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu.	Da	81	3,99	0,98	-0,315	0,753
	Ne	39	4,05	1,15		
Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena.	Da	81	3,05	0,96	-0,009	0,993
	Ne	39	3,05	1,32		
Definiranje standarda radne uspješnosti.	Da	81	3,57	1,08	-2,084	0,039
	Ne	39	3,95	0,51		
Praćenje radne uspješnosti zaposlenika.	Da	81	3,52	1,14	-0,230	0,818
	Ne	39	3,56	0,68		
Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.	Da	81	3,47	0,76	-0,266	0,791
	Ne	39	3,51	1,00		
Upravljanje motivacijom zaposlenika.	Da	81	4,44	0,69	3,092	0,002
	Ne	39	4,03	0,71		
Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća.	Da	81	4,26	0,88	-0,733	0,465
	Ne	39	4,38	0,88		
Rješavanje sukoba među zaposlenicima.	Da	81	3,93	0,89	-0,515	0,608
	Ne	39	4,03	1,18		
Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla.	Da	81	3,52	1,14	1,164	0,247
	Ne	39	3,28	0,79		
Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost.	Da	81	3,67	1,01	0,964	0,337
	Ne	39	3,49	0,82		
Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena.	Da	81	4,07	0,95	2,496	0,014
	Ne	39	3,59	1,09		
Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.	Da	81	3,68	1,19	-0,986	0,326
	Ne	39	3,92	1,42		



Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.	Da	81	3,64	1,00	1,094	0,276
	Ne	39	3,44	0,88		
Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja.	Da	81	3,16	1,07	-2,624	0,01
	Ne	39	3,67	0,81		
Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu.	Da	81	3,42	0,83	-0,236	0,814
	Ne	39	3,46	1,05		
Upravljanje stresom zaposlenika.	Da	81	4,05	1,00	-2,730	0,007
	Ne	39	4,51	0,51		
Sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima.	Da	81	3,46	1,00	1,67	0,097
	Ne	39	3,10	1,25		
Poticanje etičnosti zaposlenika.	Da	81	3,96	0,93	2,173	0,032
	Ne	39	3,54	1,14		
Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.	Da	81	3,48	1,22	-0,138	0,89
	Ne	39	3,51	1,05		
Upravljanje odsustvima zaposlenika.	Da	81	3,96	0,87	-0,391	0,697
	Ne	39	4,03	0,71		
Upravljanje fluktuacijom zaposlenika.	Da	81	4,49	0,91	0,188	0,851
	Ne	39	4,46	0,82		
Zadržavanje kvalitetne radne snage.	Da	81	4,59	0,79	3,884	0
	Ne	39	3,92	1,06		
Organizacija <i>team-buildinga</i> tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa.	Da	81	3,30	0,77	1,892	0,061
	Ne	39	2,95	1,23		
Stvaranje imidža poželjnog poslodavca.	Da	81	4,48	0,69	4,876	0
	Ne	39	3,46	1,60		

Prema percepcijama ispitanika, za poduzeća koja nude mogućnost zaposlenja tijekom cijele godine statistički značajno izazovnije prakse su: pribavljanje zaposlenika za povremeni rad, testiranje prijavljenih kandidata, odabir najboljih od prijavljenih kandidata, upravljanje motivacijom zaposlenika, omogućavanje fleksibilnog radnog vremena, poticanje etičnosti zaposlenika, zadržavanje kvalitetne radne snage te stvaranje imidža poželjnog poslodavca. S druge strane, za poduzeća koja ne nude mogućnost zaposlenja tijekom cijele godine, prema percepcijama ispitanika, statistički značajno izazovnijima su se pokazale prakse: definiranje standarda radne uspješnosti, definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja te upravljanje stresom zaposlenika.

U tablici 14. su prikazani rezultati t-testova ovisno o tome pruža li poduzeće smještaj za zaposlenike. Provedenim testovima dokazano je da su prisutne statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti 16 od 36 ispitanih praksi ULJP-a.

**Tablica 14. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o tome pruža li poduzeće smještaj za zaposlenike**

<b>Prakse ULJP-a</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b>σ</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Planiranje potreba za radnom snagom.	Da	86	4,69	0,60	0,338	0,736
	Ne	34	4,65	0,49		
Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga.	Da	86	4,58	0,56	0,414	0,68
	Ne	34	4,53	0,75		
Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu.	Da	86	4,57	0,62	1,822	0,071
	Ne	34	4,32	0,77		
Pribavljanje zaposlenika željenog profila.	Da	86	4,78	0,49	2,764	0,007
	Ne	34	4,50	0,51		
Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada.	Da	86	4,56	0,76	-0,973	0,332
	Ne	34	4,71	0,72		
Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada.	Da	86	3,97	0,86	1,404	0,163
	Ne	34	3,71	1,03		
Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad.	Da	86	4,40	0,67	0,102	0,919
	Ne	34	4,38	0,49		
Testiranje prijavljenih kandidata.	Da	86	3,51	1,10	-0,745	0,458
	Ne	34	3,68	1,07		
Intervjuiranje prijavljenih kandidata.	Da	86	3,14	0,96	-2,023	0,045
	Ne	34	3,53	0,93		
Odabir najboljih od prijavljenih kandidata.	Da	86	3,08	1,16	-3,865	0
	Ne	34	3,94	0,92		
Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata.	Da	86	3,58	0,90	1,144	0,255
	Ne	34	3,35	1,18		
Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu.	Da	86	3,30	0,88	-0,108	0,914
	Ne	34	3,32	1,17		
Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu.	Da	86	3,88	1,00	-2,133	0,035
	Ne	34	4,32	1,07		
Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena.	Da	86	2,93	1,07	-1,948	0,054
	Ne	34	3,35	1,07		
Definiranje standarda radne uspješnosti.	Da	86	3,60	0,87	-1,605	0,111
	Ne	34	3,91	1,11		
Praćenje radne uspješnosti zaposlenika.	Da	86	3,27	0,99	-5,022	0
	Ne	34	4,21	0,73		

Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.	Da	86	3,38	0,83	-2,095	0,038
	Ne	34	3,74	0,83		
Upravljanje motivacijom zaposlenika.	Da	86	4,16	0,75	-3,709	0
	Ne	34	4,68	0,47		
Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća.	Da	86	4,35	0,86	0,972	0,333
	Ne	34	4,18	0,90		
Rješavanje sukoba među zaposlenicima.	Da	86	3,94	0,99	-0,289	0,773
	Ne	34	4,00	1,02		
Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla.	Da	86	3,44	0,94	0,003	0,997
	Ne	34	3,44	1,28		
Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost.	Da	86	3,42	0,80	-3,633	0
	Ne	34	4,09	1,14		
Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena.	Da	86	3,90	0,99	-0,364	0,717
	Ne	34	3,97	1,09		
Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.	Da	86	3,59	1,35	-2,308	0,023
	Ne	34	4,18	0,94		
Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.	Da	86	3,30	0,92	-5,478	0
	Ne	34	4,26	0,71		
Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja.	Da	86	3,31	0,90	-0,189	0,85
	Ne	34	3,35	1,28		
Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu.	Da	86	3,30	0,84	-2,581	0,011
	Ne	34	3,76	0,99		
Upravljanje stresom zaposlenika.	Da	86	4,28	0,75	1,549	0,124
	Ne	34	4,00	1,18		
Sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima.	Da	86	3,27	1,16	-1,182	0,24
	Ne	34	3,53	0,90		
Poticanje etičnosti zaposlenika.	Da	86	3,67	1,08	-2,641	0,009
	Ne	34	4,21	0,73		
Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.	Da	86	3,48	1,03	-0,223	0,824
	Ne	34	3,53	1,46		
Upravljanje odsustvima zaposlenika.	Da	86	3,98	0,74	-0,139	0,889
	Ne	34	4,00	1,02		
Upravljanje fluktuacijom zaposlenika.	Da	86	4,35	0,98	-2,737	0,007
	Ne	34	4,82	0,39		
Zadržavanje kvalitetne radne snage.	Da	86	4,13	1,00	-5,055	0
	Ne	34	5,00	0,00		
Organizacija <i>team-buildinga</i> tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa.	Da	86	3,29	0,96	1,988	0,049
	Ne	34	2,91	0,90		

Stvaranje imidža poželjnog poslodavca.	Da	86	3,95	1,30	-3,021	0,003
	Ne	34	4,65	0,49		

Rezultati pokazuju da su, prema percepcijama ispitanika, pribavljanje zaposlenika željenog profila i organizacija *team-buildinga* tj. zblizavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa statistički značajno izazovnije prakse poduzećima koja pružaju mogućnost smještaja zaposlenicima. S druge strane, stavovi ispitanika ukazuju da su poduzećima koja ne pružaju mogućnost smještaja svojim zaposlenicima statistički značajno izazovnije prakse: intervjuiranje prijavljenih kandidata, odabir najboljih od prijavljenih kandidata, osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju, upravljanje motivacijom zaposlenika, osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost, omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao, upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika, provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu, poticanje etičnosti zaposlenika, upravljanje fluktuacijom zaposlenika, zadržavanje kvalitetne radne snage i stvaranje imidža poželjnog poslodavca.

Zadnji u nizu t-testova napravljen je u svrhu testiranja statistički značajnih razlika u izazovnosti provođenja istraživanih praksi ULJP-a ovisno o tome pruža li poduzeće ispitanika svojim zaposlenicima mogućnost prehrane. Provedenim testovima dokazano je da su prisutne statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti 11 od 36 ispitanih praksi ULJP-a s obzirom na to pružaju li poduzeća mogućnost prehrane svojim zaposlenicima. Rezultati su prikazani u tablici 15.

**Tablica 15. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o tome nudi li poduzeće prehranu za zaposlenike**

Prakse ULJP-a		n	M	$\sigma$	t	P
Planiranje potreba za radnom snagom.	Da	91	4,64	0,61	-1,291	0,199
	Ne	29	4,79	0,41		
Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga.	Da	91	4,54	0,56	-0,885	0,378
	Ne	29	4,66	0,77		
Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu.	Da	91	4,57	0,62	2,086	0,039
	Ne	29	4,28	0,80		

Pribavljanje zaposlenika željenog profila.	Da	91	4,73	0,52	0,958	0,34
	Ne	29	4,62	0,49		
Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada.	Da	91	4,58	0,75	-0,454	0,651
	Ne	29	4,66	0,77		
Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada.	Da	91	3,84	0,82	-1,201	0,232
	Ne	29	4,07	1,16		
Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad.	Da	91	4,36	0,66	-0,9	0,37
	Ne	29	4,48	0,51		
Testiranje prijavljenih kandidata.	Da	91	3,57	1,02	0,232	0,817
	Ne	29	3,52	1,30		
Intervjuiranje prijavljenih kandidata.	Da	91	3,23	0,92	-0,386	0,7
	Ne	29	3,31	1,11		
Odabir najboljih od prijavljenih kandidata.	Da	91	3,32	1,24	-0,105	0,916
	Ne	29	3,34	0,90		
Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata.	Da	91	3,79	0,72	6,184	0
	Ne	29	2,66	1,20		
Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu.	Da	91	3,52	0,78	4,495	0
	Ne	29	2,66	1,20		
Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu.	Da	91	4,25	0,77	5,04	0
	Ne	29	3,24	1,35		
Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena.	Da	91	3,22	1,12	3,153	0,002
	Ne	29	2,52	0,74		
Definiranje standarda radne uspješnosti.	Da	91	3,73	0,94	0,684	0,495
	Ne	29	3,59	0,98		
Praćenje radne uspješnosti zaposlenika.	Da	91	3,45	1,09	-1,598	0,113
	Ne	29	3,79	0,68		
Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju.	Da	91	3,55	0,82	1,536	0,127
	Ne	29	3,28	0,88		
Upravljanje motivacijom zaposlenika.	Da	91	4,36	0,64	1,472	0,144
	Ne	29	4,14	0,92		
Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća.	Da	91	4,47	0,81	4,066	0
	Ne	29	3,76	0,87		
Rješavanje sukoba među zaposlenicima.	Da	91	4,09	0,98	2,599	0,011
	Ne	29	3,55	0,91		
Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla.	Da	91	3,46	1,05	0,368	0,713
	Ne	29	3,38	1,05		
Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost.	Da	91	3,54	0,86	-1,425	0,157
	Ne	29	3,83	1,20		

Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena.	Da	91	4,04	0,89	2,48	0,015
	Ne	29	3,52	1,27		
Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.	Da	91	3,86	1,20	1,518	0,132
	Ne	29	3,45	1,45		
Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika.	Da	91	3,49	0,97	-1,626	0,107
	Ne	29	3,83	0,93		
Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja.	Da	91	3,34	1,10	0,299	0,766
	Ne	29	3,28	0,70		
Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu.	Da	91	3,49	0,90	1,316	0,191
	Ne	29	3,24	0,91		
Upravljanje stresom zaposlenika.	Da	91	4,30	0,90	2,129	0,035
	Ne	29	3,90	0,82		
Sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima.	Da	91	3,45	1,09	1,95	0,054
	Ne	29	3,00	1,07		
Poticanje etičnosti zaposlenika.	Da	91	3,88	1,05	1,032	0,304
	Ne	29	3,66	0,90		
Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora.	Da	91	3,41	1,22	-1,43	0,155
	Ne	29	3,76	0,91		
Upravljanje odsustvima zaposlenika.	Da	91	3,90	0,82	-1,97	0,051
	Ne	29	4,24	0,79		
Upravljanje fluktuacijom zaposlenika.	Da	91	4,67	0,65	4,44	0
	Ne	29	3,90	1,21		
Zadržavanje kvalitetne radne snage.	Da	91	4,31	0,89	-1,402	0,164
	Ne	29	4,59	1,05		
Organizacija <i>team-buildinga</i> tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa.	Da	91	3,34	0,95	3,339	0,001
	Ne	29	2,69	0,81		
Stvaranje imidža poželjnog poslodavca.	Da	91	4,19	1,12	0,608	0,544
	Ne	29	4,03	1,32		

Rezultati pokazuju da su poduzećima koja pružaju mogućnost prehrane zaposlenicima, prema stavovima ispitanika, statistički značajno izazovnije prakse: upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu, ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata, proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu, osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu, određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena, upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća, rješavanje sukoba među zaposlenicima, omogućavanje fleksibilnog radnog vremena, upravljanje stresom zaposlenika, upravljanje fluktuacijom zaposlenika te

organizacija *team-buildinga* tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa.

Sveukupno, statistički značajne razlike na koje valja usmjeriti pozornost zbog više razine percipirane izazovnosti u praksama ULJP-a s obzirom na obilježja rada zaposlenika u poduzećima iz kojih ispitanici dolaze u ovom istraživanju mogu se svesti u nekoliko ključnih spoznaja:

- Poduzeća koja nude zaposlenje tijekom cijele godine imaju više izazova s pribavljanjem zaposlenika za povremeni rad, izazovniji su im upravljanje motivacijom zaposlenika, zadržavanje kvalitetne radne snage i stvaranje imidža poželjnog poslodavca, a što se može objasniti neatraktivnošću i specifičnostima sezonalnosti turizma u RH. Također, poduzeća koja ne nude mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja imaju većih izazova s upravljanjem stresom kod zaposlenika, što se može objasniti činjenicom da su zaposlenici suočeni s kraćim procesom prilagodbe na radne zadatke i s višim intenzitetom posla kod sezonskog turizma i ugostiteljstva.
- Poduzeća koja pružaju mogućnost smještaja svojim zaposlenicima imaju veće izazove prilikom pribavljanja zaposlenika željenog profila, što je objašnjivo s obzirom da smještaj većinom pružaju poduzeća kojima je radna snaga teže dostupna.
- Poduzeća koja ne pružaju mogućnost smještaja svojim zaposlenicima imaju veće izazove pri upravljanju motivacijom zaposlenika, poticanju etičnosti zaposlenika, upravljanju fluktuacijom zaposlenika, zadržavanju kvalitetne radne snage i stvaranju imidža poželjnog poslodavca. Ove statistički značajne razlike između poduzeća koja pružaju smještaj zaposlenicima i poduzeća koja ne pružaju smještaj zaposlenicima mogu se objasniti činjenicom da pružanje smještaja zaposlenicima u industriji turizma i ugostiteljstva zasigurno utječe na zadovoljstvo zaposlenika s njihovim poslodavcem.
- Ispitanici iz poduzeća koja nude mogućnost prehrane zaposlenicima ukazali su na višu razinu izazovnosti u većini praksi kod kojih su prisutne statistički značajne razlike od ispitanika iz poduzeća koja ne nude mogućnost prehrane zaposlenicima. Primjerice, poduzećima koja nude mogućnost prehrane zaposlenicima izazovnije je upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu, osiguranje angažiranosti zaposlenika na poslu, upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća, rješavanje sukoba među zaposlenicima, upravljanje stresom zaposlenika, upravljanje fluktuacijom zaposlenika itd. Navedene činjenice mogu ukazati na probleme prilikom

osiguravanja mogućnosti prehrane zaposlenicima. Obzirom da su zaposlenici u industriji ugostiteljstva učestalo izloženi stresnim situacijama zbog dinamičnosti i kompleksnosti struke, zadatak pripreme jela i za ostale zaposlenike može stvoriti dodatan stres koji narušava radni učinak zaposlenika i posljedično može dovesti do narušavanja međuljudskih odnosa u poduzeću.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Nekoliko je ograničenja provedenog istraživanja. Kao prvo, vrijeme provođenja istraživanja nije bilo optimalno, obzirom da je istraživanje provedeno za vrijeme rekordne turističke sezone, zbog čega je bilo zahtjevno dobiti povratne informacije.

Drugo ograničenje tiče se uzorka. Uzorak je prigodan te nije dovoljno velik da se dobiveni rezultati poopće na razini populacije. Nadalje, u uzorku su u značajnijoj mjeri zastupljena poduzeća iz Splitsko-Dalmatinske županije (61 %) i Grada Zagreba (22 %), što ukazuje na homogenost uzorka.

Treće, kao i kod većine samo-evaluacijskih istraživanja, tako je i u ovom istraživanju vrlo vjerojatno prisutno davanje društveno-poželjnih odgovora od strane predstavnika poduzeća. Nadalje, ispitanici su odgovore davali sukladno vlastitoj percepciji, stoga rezultate valja uzimati s oprezom.



## 6. ZAKLJUČAK

Kako bi uspješno odgovorila na kompleksne izazove kao što su ubrzan znanstveno-tehnološki razvoj, rast tržišne konkurencije, povećanje zahtjeva potrošača, promjene načina života i potrebe neprestanog prilagođavanja okolini, za poduzeća u industriji turizma i ugostiteljstva ključno je usvajanje i integracija procesa SMLJP-a. Industrija turizma i ugostiteljstva pretežno je radno-intenzivnog karaktera i popraćena je visokom stopom fluktuacije pa je od iznimne važnosti za poduzeća osigurati dostatnost zaposlenika s adekvatnim znanjima i vještinama, a kako bi to i ostvarila, nužno je posebno obratiti pozornost na prakse ULJP-a koje poduzećima u turizmu i ugostiteljstvu predstavljaju najveće izazove.

Provedeno empirijsko istraživanje pokazalo je da se u poduzećima u uzorku prosječno najizazovnijima percipiraju aktivnosti planiranja, pribavljanja i zadržavanja zaposlenika u poduzeću. Prakse koje se posebno ističu svojom izazovnošću i na koje bi poduzeća koja posluju u industriji turizma i ugostiteljstva trebala posebno obratiti pažnju su: pribavljanje zaposlenika željenog profila; planiranje potreba za radnom snagom; pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada; promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga; upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu i upravljanje fluktuacijom zaposlenika. Nadalje, empirijsko istraživanje pokazalo je da se izazovnim percipiraju i aktivnosti upravljanja ponašanjem i međuljudskim odnosima zaposlenika, a posebno se ističu prakse sprječavanja diskriminacije i mobinga te upravljanje međuljudskim odnosima. Također, visoka razina izazovnosti pokazala se i u aktivnostima određivanja materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika u poduzećima i to u praksama vezanima uz prevednost pri određivanju plaća i omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao.

Nadalje, provedeno empirijsko istraživanje je pokazalo da su za poduzeća koja posluju i u turizmu i u ugostiteljstvu izazovnije prakse promišljanja o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga i pribavljanja zaposlenika na inozemnom tržištu rada od poduzeća koja posluju isključivo u turizmu ili u ugostiteljstvu. Prakse upravljanja motivacijom zaposlenika, omogućavanja fleksibilnog radnog vremena zaposlenicima i upravljanja međuljudskim odnosima unutar poduzeća najizazovnije su poduzećima koja posluju isključivo u ugostiteljstvu, dok je testiranje prijavljenih kandidata najizazovnije poduzećima koja posluju isključivo u turizmu.

Također se pokazalo da je za poduzeća koja zapošljavaju do 10 zaposlenika statistički značajno izazovnije pribavljanje zaposlenika željenog profila i upravljanje stresom zaposlenika, što je vjerojatno posljedica nepostojanja odjela za LJP u mikro poduzećima. S druge strane, poduzeća s više od 250 zaposlenika uz planiranje potreba za radnom snagom i upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu susreću se s naviše izazova pri upravljanju motivacijom zaposlenika i praćenju radne uspješnosti zaposlenika.

Nadalje, poduzeća koja pružaju pensionske usluge imaju većih izazova u praksama pribavljanja zaposlenika željenog profila, pribavljanja zaposlenika na domaćem tržištu rada, pribavljanja zaposlenika za povremeni rad i upravljanja fluktuacijom zaposlenika od onih koja ne pružaju pensionske usluge, što se može objasniti utjecajem napojnica koje značajno podižu atraktivnost ugostiteljskog posla, a kojih je u objektima koji ne pružaju pensionske usluge manje.

Empirijsko istraživanje je također pokazalo da poduzeća koja nude mogućnost zaposlenja tijekom cijele godine imaju više izazova pri pribavljanju zaposlenika za povremeni rad, izazovniji su im upravljanje motivacijom zaposlenika, zadržavanje kvalitetne radne snage i stvaranje imidža poželjnog poslodavca, dok poduzeća koja ne nude mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja imaju većih izazova pri upravljanju stresom kod zaposlenika, što se može objasniti činjenicom da su zaposlenici u ovoj skupini poduzeća suočeni s kraćim procesom prilagodbe na radne zadatke i s višim intenzitetom posla.

Empirijsko istraživanje pokazalo je i da poduzeća koja pružaju smještaj svojim zaposlenicima imaju većih izazova pri pronalaženju zaposlenika željenog profila od poduzeća koja ne nude smještaj zaposlenicima, ali je vidljivo i da imaju manje izazova pri upravljanju motivacijom zaposlenika, poticanju etičnosti zaposlenika, upravljanju fluktuacijom zaposlenika, zadržavanju kvalitetne radne snage i stvaranju imidža poželjnog poslodavca, što ukazuje na vrijednost pružanja mogućnosti smještaja zaposlenicima.

Konačno, zanimljivo je da se poduzeća koja nude mogućnost prehrane zaposlenicima suočavaju s većom izazovnošću pri osiguranju angažiranosti zaposlenika na poslu, upravljanju međuljudskim odnosima unutar poduzeća, rješavanju sukoba među zaposlenicima i upravljanju stresom zaposlenika, što implicira na potrebu za boljom organizacijom prilikom osiguranja prehrane zaposlenicima.

## POPIS IZVORA

1. Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S. i Akçin, K. (2014.), Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(150), 336-344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
2. Al-Refaie, A. (2015.), Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling, *Computers in Human Behavior*, (43), 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.016>
3. Arasli, H., Bayik, A. i Ekiz, E. H. (2006.), The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308. <https://doi.org/10.1108/01443330610680399>
4. Armstrong, M. (2006.), *Strategic human resource management: a guide to action*, 3. izdanje, London: Kogan page
5. Armstrong, M. i Taylor, S. (2014.), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13. izdanje, London: Kogan Page
6. Arvey, R. D. i Murphy, K. R. (1998.), Performance evaluation in work settings, *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141>
7. Anku-Tsedee, O. i Kutin, E. (2013.), Total reward concept: A key motivational tool for corporate Ghana, *Business and Economic Research*, 3(2), 173-182. <https://doi.org/10.5296/ber.v3i2.4291>
8. Bagdadli, S. i Gianecchini, M. (2019.), Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework, *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>
9. Bahtijarević Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
10. Bartlett, K. R., Johnson, K. R. i Schneider, I. E. (2016.), Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 440-461. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1148569>
11. Baum, T. i Nickson, D. (1998.), Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), 75-79. <https://doi.org/10.1108/09596119810207228>

12. Bertrand, O., Hallak, J. i Caillods, F. (1992.), *Planning human resources: methods, experiences and practices*, Pariz: UNESCO, International Institute for Educational Planning
13. Boella, M. i Goss-Turner, S. (2013.), *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice*, London: Routledge
14. Bonn, M. A. i Forbringer, L. R. (1992.), Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention, *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 47-63. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90035-T](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90035-T)
15. Boxall, P. i Purcell, J. (2000.), Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?, *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
16. Bresciani, S., Thrassou, A. i Vrontis, D. (2012.), Human Resource Management – Practices, Performance and Strategy in the Italian Hotel Industry, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(4), 405-423. <https://doi.org/10.1504/wremsd.2012.050297>
17. Cairncross, G. i Buultjens, J. (2007.), Generation Y and work in the tourism and hospitality industry: Problem? What problem?, *Centre for Enterprise Development and Research*, (9), 1-21.
18. Capaldo, G., Iandoli, L. i Zollo, G. (2006.), A situationalist perspective to competency management, *Human Resource Management*, 45(3), 429-448. <https://doi.org/10.1023/a:1026158904245>
19. Cerović, Z. (2003.), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
20. Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. i Erdem, M. (2006.), Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms performances, *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
21. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011.), *Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb: Školska knjiga
22. Čerović, S. (2020.), *Human Resource Management in Hospitality Industry*, Beograd: Univerzitet Singidunum
23. Črnjar, K. (2005.), Procjenjivanje radne uspješnosti u hotelskoj industriji, *Tourism and hospitality management*, 11(1), 135-143. <https://doi.org/10.20867/thm.11.1.8>
24. Đorđević Boljanović, J. i Pavić, Ž. (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum

25. Enz, C. A. (2009.), Human resource management: A troubling issue for the global hotel industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 578-583. <https://doi.org/10.1177/1938965509349030>
26. Fernando, K. J. M. i Nishanthi, H. M. (2021.), The mediating effect of work engagement on the relationship between total reward perceptions and employee retention, *Journal of Business Studies*, 1(8), 129-155. <http://doi.org/10.4038/jbs.v8i0.70>
27. Forster, N. (2015.), *Maximum performance: A practical guide to leading and managing people at work*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing
28. Galičić, V. (2012.), *Uvod u ugostiteljstvo*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
29. Gržinić, J. (2019.), *Uvod u turizam – povijest, razvoj, perspektive*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
30. Jambreč, I. i Penić, I. I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 135-143.
31. Ječmenica, D. i Barjaktarović, L. (2011.), Planiranje ljudskih resursa, u: Kostić, K. (ur.), *Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020* (str. 154-159.), Beograd: Fakultet organizacionih nauka
32. Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H. i Xiao, L. (2009.), Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times, *International Journal of Business and management*, 4(11), 177-183. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p177>
33. Kapiki, S. T. (2012.), Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders, *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 53-61.
34. Khalid, S. i Tariq, S. (2015.), Impact of employer brand on selection and recruitment process, *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 351-372.
35. Klepić, I. (2019.), Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises, *Naše gospodarstvo/Our economy*, 65(4), 14-26. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0016>
36. Kuslivan, S. (2003.), Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industry, u: Kuslivan, S. (ur.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (str. 1-24.), New York: Nova Science Publishers
37. Kušen, E. (2001.), Turizam i prostor – Klasifikacija turističkih atrakcija, *Prostor*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.31522/p>

38. Latham, G. P. (1988.), Human resource training and development, *Annual review of psychology*, 39(1), 545-582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.39.020188.002553>
39. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. i Drake, B. (2009.), Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human resource management review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
40. Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P. i Mapel Belarmino, A. (2016.), Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
41. Muscalu, E. i Ciocan, F. (2016.), Attracting and motivating employees during changes in organization. The role of the human resources department, *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 153-158.
42. Nemli Çalışkan, E. (2010.), The impact of strategic human resource management on organizational performance, *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.
43. Noe, R. A. (1996.), Is career management related to employee development and performance?, *Journal of organizational behavior*, 17(2), 119-133. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O)
44. Panić, B., Cvijić, J. i Petrović, N. (2016.), Menadžment i planiranje ljudskih resursa, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 4(1), 153-160. <https://doi.org/10.7251/EMC16153P>
45. Robescu, O. i Iancu, A. G. (2016.), The effects of motivation on employees performance in organizations, *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56. <https://doi.org/10.1515/vjes-2016-0006>
46. Savić Tot, T. (2016.), *Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentne prednosti*, doktorski rad, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu, Novi Sad
47. Schneider, B. i Konz, A. M. (1989.), Strategic job analysis, *Human Resource Management*, 28(1), 51-63. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280104>
48. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
49. Stoilkovska, A., Ilieva, J. i Gajkovski, S. (2015), Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources, *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281-292.

50. Turnea, E. S. i Prodan, A. (2020.), The Relative Influence of Total Reward on Retention of Human Resources, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 1(69), 79-95.  
<https://doi.org/10.33788/rcis.69.5>
51. Van Dijk, H. G. (2008.), The talent management approach to human resource management: Attracting and retaining the right people, *Journal of Public Administration*, 1(43), 385-395.
52. Zsarnoczky, M. (2018.), The Digital Future of the Tourism & Hospitality Industry, *Boston Hospitality Review*, (6), 1-9.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika u istraživanju.....	41
Tablica 2. Obilježja poduzeća ispitanika u uzorku .....	43
Tablica 3. Obilježja rada zaposlenika u poduzećima u uzorku.....	43
Tablica 4. Izazovi planiranja, pribavljanja i zadržavanja zaposlenika u poduzećima u uzorku .....	46
Tablica 5. Izazovi provođenja procesa zapošljavanja i uključivanja zaposlenika u poslovne procese u poduzećima u uzorku .....	47
Tablica 6. Izazovi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u poduzećima u uzorku .....	47
Tablica 7. Izazovi upravljanja ponašanjem i međuljudskim odnosima zaposlenika u poduzećima u uzorku .....	48
Tablica 8. Izazovi određivanja materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika u poduzećima u uzorku.....	49
Tablica 9. Izazovi obučavanja, razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika u poduzećima u uzorku .....	50
Tablica 10. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o djelatnosti u kojoj posluje poduzeće.....	51
Tablica 11. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o veličini poduzeća.....	55
Tablica 12. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o tome pruža li poduzeće pansionerske usluge.....	60
Tablica 13. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o mogućnosti zaposlenja u poduzeću tijekom cijele godine.....	63
Tablica 14. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o tome pruža li poduzeće smještaj za zaposlenike.....	66
Tablica 15. Statistički značajne razlike u percepcijama izazovnosti praksi ULJP-a ovisno o tome nudi li poduzeće prehranu za zaposlenike .....	68



## POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske uspješnosti .....	7
Slika 2. Faze procesa planiranja ljudskih potencijala.....	9
Slika 3. Organizacijski i individualni interesi u procjeni uspješnosti .....	18
Slika 4. Procjena radne uspješnosti za 360 stupnjeva .....	19
Slika 5. Sadržaj ugostiteljske djelatnosti .....	27
Slika 6. Faktori koji definiraju odluke turista .....	29
Slika 7. Bazni model sustavnog planiranja kadrova.....	32
Slika 8. Dijagram tijeka procesa selekcije kandidata u industriji turizma i ugostiteljstva .....	34

## POPIS GRAFOVA

Graf 1. Struka ispitanika u uzorku.....	42
Graf 2. Radno mjesto ispitanika u uzorku.....	42

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

### Izazovi upravljanja ljudskim potencijalima u turizmu i ugostiteljstvu

Poštovani,

Upitnik u nastavku sastavljen je povodom istraživanja koje provodim u svrhu pisanja diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Cilj istraživanja je otkriti i analizirati izazove na koje menadžeri turističkih i ugostiteljskih objekata nailaze prilikom upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP).

Molim Vas da upitnik ispunite samo ako ste odgovorna osoba za upravljanje ljudskim potencijalima u nekom turističkom i/ili ugostiteljskom objektu.

Upitnik je anonimn, a podaci dobiveni ispunjavanjem upitnika koristit će se isključivo i jedino u svrhu provođenja navedenog istraživanja i pisanja diplomskog rada. Vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika je oko 5 minuta. Kako bi istraživanje bilo uspješno provedeno, molim Vas da na pitanja odgovarate iskreno i što objektivnije moguće.

Ukoliko imate kakvih dodatnih pitanja, slobodno mi se obratiti putem e-maila: [rkosovic@net.efzg.hr](mailto:rkosovic@net.efzg.hr)

Hvala Vam na izdvojenom trudu i vremenu.

Roko Kosović, student sveučilišnog integriranog preddiplomskog studija Poslovna ekonomija; smjer Menadžment pri Sveučilištu u Zagrebu

1. Molim Vas da ocijenite u kojoj je mjeri prema Vašem mišljenju za Vašu organizaciju izazovno provođenje svake od navedenih praksi ULJP-a, koristeći ocjene od 1 = uopće nije izazovno do 5 = izrazito je izazovno.

Prakse ULJP-a	Ocjena izazovnosti provođenja aktivnosti				
	1	2	3	4	5
1. Planiranje potreba za radnom snagom					
2. Promišljanje o izvorima od kuda će biti pribavljena radna snaga (npr. zaposlenici iz Hrvatske, zaposlenici iz inozemstva, nezaposleni sa Zavoda za zapošljavanje, studentska radna snaga).					

3. Upravljanje brojem i kompetencijama zaposlenika u odnosu na obim posla kroz godinu					
4. Pribavljanje zaposlenika željenog profila (struka, iskustvo, znanja, vještine itd.)					
5. Pribavljanje zaposlenika na domaćem tržištu rada					
6. Pribavljanje zaposlenika na inozemnom tržištu rada					
7. Pribavljanje zaposlenika za povremeni rad (dakle pribavljanje dodatnih zaposlenika u razdobljima kada se očekuje veći obim posla npr. čistačice prije smjena gostiju, dodatni konobari / barmeni, ispomoć u kuhinji itd.)					
8. Testiranje prijavljenih kandidata					
9. Intervjuiranje prijavljenih kandidata					
10. Odabir najboljih od prijavljenih kandidata					
11. Ispunjavanje zakonske regulative pri zapošljavanju kandidata					
12. Proces određivanja i dodjele radnih zadataka i odgovornosti na radnom mjestu (dakle da zaposlenici imaju jasno određene zadatke koje trebaju ispuniti kroz radni dan)					
13. Osiguranje da su zaposlenici angažirani na poslu					
14. Određivanje razdoblja odmora (pauzi) zaposlenika za vrijeme radnog vremena					
15. Definiranje standarda radne uspješnosti (dakle da zaposlenici jasno znaju koji se rezultati od njih očekuju odnosno što se smatra uspješno obavljenim poslom)					
16. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika					
17. Pružanje povratnih informacija zaposlenicima o radu u prethodnom razdoblju					
18. Upravljanje motivacijom zaposlenika					
19. Upravljanje međuljudskim odnosima unutar poduzeća					
20. Rješavanje sukoba među zaposlenicima					
21. Određivanje adekvatne plaće, nagrada i poticaja za kvalitetno obavljanje posla					

22. Osiguravanje da su plaće, nagrade i poticaji pravedni s obzirom na radne zadatke i radnu uspješnost					
23. Omogućavanje fleksibilnog radnog vremena (da zaposlenici mogu prilagođavati termine radnog vremena prema privatnim potrebama)					
24. Omogućavanje zaposlenicima da sami dizajniraju svoj posao					
25. Upravljanje karijerama odnosno napredovanjem (promocijama) zaposlenika					
26. Definiranje potrebnih programa obučavanja i razvoja					
27. Provođenje potrebnih programa obučavanja i razvoja na vrijeme i u potrebnom obimu					
28. Upravljanje stresom zaposlenika					
29. Sprječavanje diskriminacije i mobinga među zaposlenicima					
30. Poticanje etičnosti zaposlenika (dakle da zaposlenici imaju jednak odnos prema svim gostima, da pravovaljano raspolažu s imovinom poduzeća i rade u svrhu stvaranja profita poduzeća)					
31. Sastavljanje planova slobodnih dana i godišnjih odmora					
32. Upravljanje odsustvima zaposlenika (izazovnost zamjene zaposlenika zbog nedolaska na posao, ozljede na radu, bolesti itd.)					
33. Upravljanje fluktuacijom zaposlenika (napuštanjem i dovođenjem novih zaposlenika)					
34. Zadržavanje kvalitetne radne snage					
35. Organizacija <i>team-buildinga</i> tj. zbližavanja zaposlenika u svrhu upoznavanja i postizanja boljih međuljudskih odnosa					
36. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca					

2. Spol?  
 Žensko    Muško

3. Koliko imate godina? \_\_\_\_\_



# ŽIVOTOPIS STUDENTA

## Osobne informacije:

- Ime i prezime: Roko Kosović
- Datum rođenja: 05.04.1996.
- Adresa: Čmilje 12, 21333 Drvenik, Hrvatska
- Kontakt: +385 98 137 8991
- E-mail: [rkosovic@net.efzg.hr](mailto:rkosovic@net.efzg.hr)

## Obrazovanje:

- 2014. – trenutno: Sveučilišni studij Poslovne ekonomije (Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska)
- 2018. – 2019.: Sveučilišni studij Poslovne ekonomije (Ekonomski fakultet, Krakov, Poljska)
- 2010. – 2014.: Opća gimnazija (Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića, Makarska, Hrvatska)
- 2002. – 2010.: Osnovna škola (Osnovna škola Gradac, Područna škola Drvenik, Hrvatska)

## Radno iskustvo:

- Lipanj – listopad (2016. – 2022.) – Voditelj poslovanja – U.T.O. Roko, Drvenik (Hrvatska) i U.O. Cicibela, Drvenik (Hrvatska) – Donošenje poslovnih odluka, organizacija poslovanja, upravljanje ljudskim potencijalima.
- Lipanj – listopad (2014., 2015.) – Recepcioner – U.T.O. Roko, Drvenik (Hrvatska) – Zaprimanje rezervacija, doček i zaprimanje gostiju, podnošenje prijava i odjava o boravku gostiju
- Lipanj – listopad (2012., 2013.) – Konobar – U.T.O. Roko, Drvenik (Hrvatska) – Posluživanje hrane i pića, pospremanje i održavanje radnog prostora

**Jezici:**

- Hrvatski – materinski jezik
- Engleski – odlično u govoru i pismu
- Njemački – dobro u govoru i pismu

**Znanja i vještine:**

- Prezentacijske vještine: Nagrada „Organize Your Talk“, Certificate of Excellence (Audience Award), Ekonomski fakultet Zagreb, 07.03.2015.
- Poslovne vještine: upravljanje nabavom, sastavljanje poslovnih izvještaja, provođenje inventura, upravljanje ljudskim potencijalima
- Digitalne vještine: dobro poznavanje Microsoft Officea (Word, Excel, Powepoint), osnovno poznavanje poslovnih programa kao što su SAP i Navision, odlično poznavanje poslovnih programa u turizmu i ugostiteljstvu (Mali Hotel i Fiskal1)
- Ostale vještine: vozačka dozvola kategorije B, dozvola za upravljanje brodom kategorije B