

# Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala u funkciji kvalitetnog upravljanja turizmom

---

**Kovač, Dorotea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:479541>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DOROTEJA KOVAČ**

**OBRAZOVANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U FUNKCIJI  
KVALITETNOG UPRAVLJANJA TURIZMOM**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DOROTEJA KOVAČ**

**OBRAZOVANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U FUNKCIJI  
KVALITETNOG UPRAVLJANJA TURIZMOM**

Završni rad

**JMBAG:** 0303039105, redoviti student

**Studijski smjer:** Interdisciplinarni studij kulture i turizma

**Predmet:** Management u kulturi i turizmu

**Mentor:** Dr. sc. Tea Golja

Pula, srpanj, 2015.

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	4
<b>1. Pojam i značaj menadžmenta ljudskih potencijala</b> .....	5
1.1. Definicija menadžmenta ljudskih potencijala.....	6
1.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.....	9
1.3. Menadžment ljudskih potencijala i promjenjivo okruženje ekonomije znanja .....	11
1.3.1. Tehnološki razvoj .....	11
1.3.2. Globalizacija.....	12
1.3.3. Demografske promjene .....	13
1.3.4. Promjene u prirodi posla .....	13
<b>2. Motivacija ljudskog potencijala</b> .....	15
2.1. Definiranje motivacije .....	16
2.2. Menadžerski alati i mjerenje motivacije.....	18
2.2.1. Dubinske psihološke tehnike.....	18
2.2.2. Indirektne metode.....	19
2.3. Strategije motiviranja .....	21
2.3.1. Stimulacije.....	22
2.3.2. Oblici nagrađivanja zaposlenih .....	23
<b>3. Obrazovanje i razvoj karijere</b> .....	27
3.1. Modeli obrazovanja i razvoj treninga .....	28
3.2. Razvoj osobne karijere .....	32
3.2.1. Faze u razvitku karijere .....	33
3.2.2. Modeli razvitka karijere .....	35
<b>4. Situacijska analiza sektora turizma: obrazovna struktura i zaposlenost</b> .....	37
4.1. Razvoj ljudskih potencijala .....	39
4.2. Visokoškolsko obrazovanje .....	40
4.3. Struktura zaposlenosti Republike Hrvatske u sektoru turizma.....	42
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	44
<b>LITERATURA</b> .....	47
<b>POPIS SLIKA/TABLICA</b> .....	50
<b>SAŽETAK</b> .....	51
<b>SUMMARY</b> .....	52

## UVOD

Tema ovog završnog rada je obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala u funkciji kvalitetnog upravljanja turizmom. Kvalitetno obrazovanje ljudskog potencijala je iznimno bitno jer pridonosi većoj poslovnoj izvrsnosti i boljim rezultatima. Znanje je informacija koja mijenja nekoga i čini ga sposobnijim obavljati određeni posao. Stoga ni ne čudi što je ulaganje u znanje najisplativije ulaganje. To su shvatili i uspješni poslodavci i menadžeri diljem svijeta, oni potiču na društveno odgovorno poslovanje te znaju na koji način motivirati i zadržati svoje zaposlenike.

S obzirom da je turizam sektor usluga, najvažniji čimbenici su ljudi. Sa svojim znanjima, sposobnostima i radnim iskustvom čine najznačajniji dio proizvodnih snaga u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Osnovni potencijal neke organizacije je upravo njihovo znanje i sposobnost kako izvući najbolje iz turbulentne okoline u kojoj djeluju. Javlja se sve veći jaz između organizacija koje posvećuju pažnju obrazovanju i onih koje to ne čine.

Kako bi organizacija bila što uspješnija potrebno je što više motivirati zaposlenike raznim metodama nagrađivanja i stimulacijama te posvetiti pažnju njihovom cjeloživotnom obrazovanju s ciljem razvijanja u pozitivnom smjeru i postizanju sve boljih poslovnih rezultata.

Osnovna odrednica ovog rada je obrazovanje ljudskih potencijala, njegova kvaliteta i efekti koji iz njega proizlaze.

Rad je koncipiran od četiri dijela, a ima za cilj definirati pojam i značaj menadžmenta ljudskih potencijala, koliko je on ustvari bitan te opisati metode kojima uspješni menadžeri služe kako bi zadržali i motivirali svoje zaposlenike. U prvom poglavlju je dana definicija menadžmenta ljudskih potencijala, opisani su njegovi ciljevi te turbulentno ekonomsko okruženje u kojem se poduzeće danas nalazi. U nastavku rada je obrađena motivacija, definiranje iste, koji su to menadžerski alati kojim se mjeri motiviranost te koje strategije uspješni menadžeri koriste za razna zalaganja i postignute rezultate rada. Nadalje, treće poglavlje govori o obrazovanju. S obzirom na preferencije pojedinca ili organizacije, odabiru se razni modeli obrazovanja, vrste treninga te u kojem će smjeru ići osobna karijera. Konačno, u zadnjem poglavlju izneseni problemi sezonalnosti i utvrđene su obrazovne ustanove visokih učilišta za potrebe izobrazbe kadrova. Također su prikazani i obrađeni podaci prema broju i obrazovnoj strukturi, te utvrđena obilježja zaposlenih u sektoru turizma Republike Hrvatske.

## 1. Pojam i značaj menadžmenta ljudskih potencijala

Turistička industrija je prvenstveno industrija usluga. Turističke usluge moraju biti pravovremene i unaprijed osmišljene, a pružit će ih ključni subjekti uspješnosti – ljudi.

Organizacije su već prihvatile da upravo oni, a ne novac, strojevi ili zgrade, igraju glavnu ulogu za ostvarivanje profita. Ovaj koncept nazivamo ekonomija znanja. Nastanku ekonomije znanja, povijesno gledano, prethodila su dva perioda razvoja ekonomskog života u društvu. Prvi period odnosi se na poljoprivredu kao dominantni oblik proizvodnje. Drugi period započinje Industrijskom revolucijom. Taj drugi razvojni period obuhvaćao je kako tehnološke aspekte promjena u samoj proizvodnji tako i promjene u demografskoj strukturi društva.<sup>1</sup> Treći pak razvojni period se ne oslanja više na snagu mišića već na snagu uma. Kreativan, informiran, inovativan i poduzetan individualac postaje glavni faktor proizvodnje. Od manufakture, društvo se okreće pružanju usluga, a znanje postaje ultimativna pokretačka snaga. „Znanje je moć“ – glavna je izreka koja opisuje ovo doba, a radnici trećeg perioda postaju „radnici znanja“.

Ljudski kapital je ekonomski ili produktivni potencijal zaposlenikovog znanja i akcija. Sadašnji ili budući zaposlenici s pravom kombinacijom znanja i vještina predstavljaju ljudski potencijal koji će osigurati organizaciji konkurentsku prednost. Stoga je osnovni zadatak suvremenih organizacija nastojanje da u svoje okrilje privuku i zadrže najbolje ljude, odnosno kvalitetno i efektivno obavljanje aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala.<sup>2</sup>

U sljedećim potpoglavljima je obrađen pojam menadžmenta ljudskih potencijala, njegovo značenje, temeljne funkcije i ciljevi. Poduzeće djeluje u promjenjivom okruženju ekonomije znanja, stoga će biti riječ o tome kako tehnološki razvoj, globalizacija, promjene u demografiji i promjene u prirodi posla utječu na pojedinca i određenu organizaciju.

---

<sup>1</sup> Jakovac, P.: **Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja**, Tranzicija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Vol. 14, 2012., 29, str. 13.

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 595.

## 1.1. Definicija menadžmenta ljudskih potencijala

Upravljanje ljudskim resursima sastoji se od mnoštva različitih aktivnosti koje menadžeri planiraju kako bi privukli, razvili i zadržali učinkovitu radnu snagu.<sup>3</sup> Menadžment ljudskih potencijala predstavlja proces privlačenja, angažiranja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja sigurnog i pravednog okruženja za zaposlene s jedne strane, a s druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije.<sup>4</sup> To je ustvari dio organizacije koji svojom djelatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlenike i motivirati ih da rade na najbolji mogući način. Glavna uloga menadžmenta ljudskih potencijala jest da omogući organizaciji ostvariti uspjeh pomoću ljudi. U današnje vrijeme pojam menadžmenta ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su:<sup>5</sup>

- Znanstvena disciplina – područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama, kojemu je cilj otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.
- Menadžerska funkcija i zadaća – cilj je osiguranje kvalitetnih ljudi, njihova motiviranja, obrazovanja i razvoja tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva.
- Poslovna funkcija – u njoj se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i ujedinjuju poslovi i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenika.
- Specifična filozofija i pristup menadžmentu – ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost, odnosno filozofija usmjerena na meke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.

Ljudski resursi su važan resurs, a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Pošto su ljudski resursi, po samoj svojoj prirodi, specifičan resurs (za razliku od

---

<sup>3</sup> Kinicki, A. i Williams, B. K.: **Management: A Practical Introduction**, 3rd edition, Arizona State University, Tempe, 2006., str. 288.

<sup>4</sup> Đorđević Boljanović, J. i Pavić, Ž. S.: **Osnove menadžmenta ljudskih resursa**, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2001., str. 5.

<sup>5</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P., op.cit., str. 595.

materijalnih, financijskih i drugih resursa), samim time i menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost.<sup>6</sup>

Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća niz zadataka i aktivnosti. Temeljne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su:<sup>7</sup>

- Strategijski menadžment ljudskih potencijala
- Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenika
- Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- Motiviranje i nagrađivanje
- Obrazovanje i razvoj zaposlenika
- Stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- Socijalna i zdravstvena zaštita
- Radni odnosi
- Različite usluge zaposlenicima

U mnogim tvrtkama, ljudski potencijali postaju dio procesa strateškog planiranja. Oni se ne bave samo papirologijom i pravnom odgovornošću već uvelike pomažu cjelokupnoj organizacijskog strategiji. Strateško planiranje ljudskih resursa sastoji se od razvoja sustavne, sveobuhvatne strategije za razumijevanje potreba zaposlenika (da bi se planirala budućnost potrebno je razumjeti sadašnjost) i predviđanja zaposlenikovih budućih potreba. Veoma je važno imati odane, inovativne, pametne i motivirane zaposlenike koji će dati sve od sebe kako bi zadovoljili potrošačeve želje i potrebe. Zaposlenici, da bi zadržali određene osobine koje posjeduju, ili pak razvijali iste, moraju imati kvalitetnog menadžera. On je zadužen za treninge zaposlenika, njihovo nagrađivanje i ocjenjivanje te optimalno upravljanje njihovim vještinama koje će pomoći organizacijskoj sveukupnoj viziji i misiji.

---

<sup>6</sup> Kuka, E.: **Menadžment ljudskih resursa**, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, VŠMTI, Virovitica, Vol. 2, 2011., 2, str. 64-66.

<sup>7</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P., op.cit., str. 596.



Strateški proces upravljanja ljudskim resursima:<sup>8</sup>

- Utvrditi misiju i viziju organizacije
- Utvrditi cjelokupnu strategiju organizacije
- Formulirati strateške planove
- Isplanirati potrebe ljudskih resursa
- Izabrati i novačiti ljude
- Orijehtacija, trening i razvoj ljudskih resursa
- Ocjenjivanje ljudskih resursa

---

<sup>8</sup> Kinicki, A. i Williams, B. K., op.cit., str. 289.

## 1.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U privatnom (poslovnom) sektoru ciljevi su organizacije: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je konkurentnost.<sup>9</sup> Također, on ima i specifične ciljeve, koji se mogu podijeliti u: poslovne i ekonomske, socijalne te ciljeve fleksibilnosti i stalnih promjena:<sup>10</sup>

- Poslovni cilj – osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu te na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti.
- Ekonomski cilj – porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentske sposobnosti te porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti).
- Socijalni ciljevi – zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihova socioekonomskog položaja, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalnog zapošljavanja te podizanje kvalitete radnog života
- Ciljevi fleksibilnosti i promjena – stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptabilnog potencijala svih zaposlenika, smanjenja otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja te povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.<sup>11</sup>

---

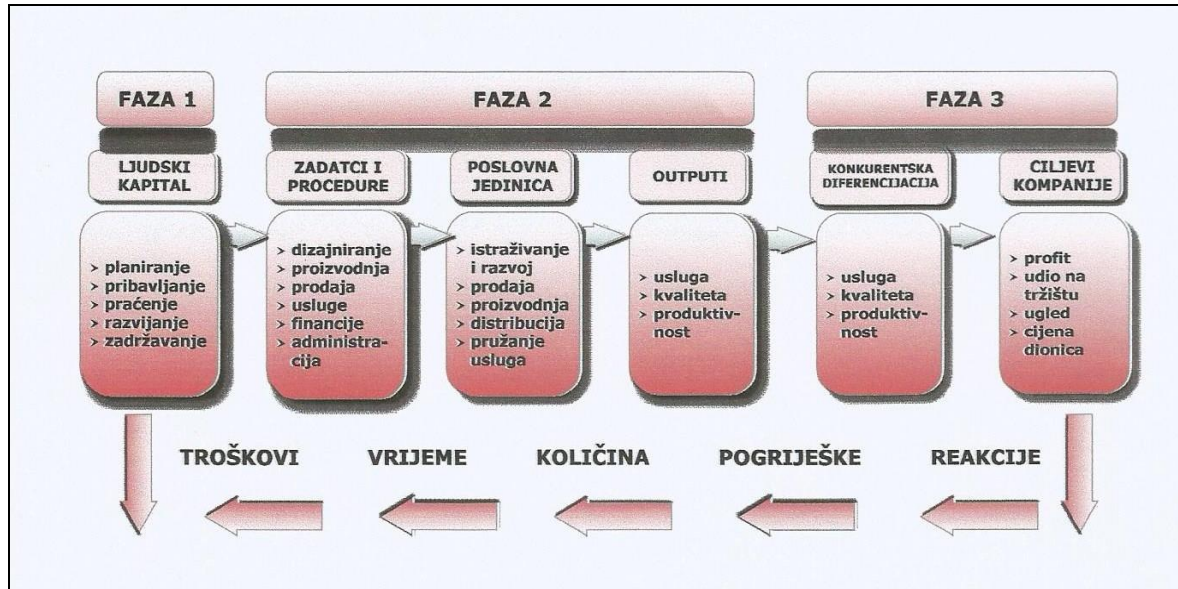
<sup>9</sup> Pržulj, Ž.: **Menadžment ljudskih resursa**, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002., str. 12.

<sup>10</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P., op.cit., str. 598.

<sup>11</sup> Jambrek, I. i Penić, I. I.: **Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća**, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Vol. 29, 2, str. 1181 – 1206.

Za ciljeve se može reći da su pretežno ekonomske prirode jer pridonose uspjehu organizacije te pomažu pri ostvarivanju konkurentske prednosti.

Slika 1. Ciklus doprinosa menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P.: **Temeljni menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 599.

Slika broj jedan prikazuje ciklus doprinosa menadžmenta ljudskih potencijala u raznim poduzećima. Potvrđuje se teza da su ciljevi pretežito ekonomske prirode i da pomažu pri ostvarenju konkurentske prednosti različitim uslugama, kvalitetom ponude te produktivnošću. To potvrđuje faza tri gdje su navedeni krajnji ciljevi organizacije: profit, udio na tržištu, ugled i cijena dionica.

Kvalitetan menadžment ljudskih potencijala pridonosi uspješnosti organizacije. Zadaća mu je da poveže sposobne ljude i potrebe organizacije kako bi bila što uspješnija. Drugo, može biti potpora ostvarivanju konkurentske prednosti putem ljudi, a sve veći broj organizacija uvodi svoje sustave menadžmenta ljudskih potencijala kako bi se zaposlenici mogli koristiti vlastitim znanjem za ostvarivanje konkurentske prednosti.

### 1.3. Menadžment ljudskih potencijala i promjenjivo okruženje ekonomije znanja

Veoma kompleksno okruženje ekonomije znanja nameće poznavanje određenih faktora koji uvelike utječu na organizaciju. U ove faktore ubrajamo tehnološki razvoj, globalizaciju, promjene u demografiji, promjene u prirodi posla i druge. Bili oni vanjski ili unutarnji, potrebno ih je poznavati i pratiti kako bi se menadžment ljudskih potencijala mogao pravilno odvijati.

#### 1.3.1. Tehnološki razvoj

Tehnologija je razvoj i upotreba raznih alata, strojeva i procesa koje ljudi koriste kako bi olakšali i ubrzali obavljanje određenih zadataka. Tehnologija mijenja prirodu svega što radimo. Ona određuje potrebe za ljudskim potencijalima, potrebnim znanjima, kvalifikacijama, potrebe i sadržaj obrazovanja i razvoja ljudi te veličinu nužnih ulaganja u ljude da bi se išlo ukorak s razvojem i drugo.<sup>12</sup> Promjene u radnim procesima su donijele do potražnje za visokokvalificiranom radnom snagom. Naime, porast e-poslovanja, jačanje djelatnosti koje se oslanjaju na pružanje usluga i informacijsku tehnologiju, zahtijeva i određeni profil i kvalifikacije zaposlenih. Među najtraženije vještine i znanja spadaju one koje se mogu steći samo na posebnim specijaliziranim obukama i treninzima. Zato se od odjeljenja za ljudske resurse zahtijeva, ne samo dobro osmišljen postupak zapošljavanja, već i organiziranje kvalitetnih treninga i obuka.<sup>13</sup> U tom smislu tehnologija se već uvelike uključuje u sve faze i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Tako govorimo o prijavljivanju potencijalnih kandidata za određeno radno putem Interneta; procesu selekcije koji ne samo da provjerava vještine i znanja iz područja informacijskih tehnologija, nego podrazumijeva i korištenje mnogih tehnologija i Internet metoda i alata u samoj selekciji (npr. online testovi i sl.); metodama obuke i treninga zasnovanim na web tehnologiji i, naravno načinima i metodama komunikacije u samoj organizaciji, pa i u vezi sa poslovima i aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa.

---

<sup>12</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P., op.cit., str. 603.

<sup>13</sup> Hollenbeck, J. R i dr.: **Fundamentals of Human Resource Management**, International edition, McGraw – Hill Irwin, New York, 2007., str. 39.

### 1.3.2. Globalizacija

Globalizacija je prvenstveno ekonomski i ekonomijom potaknut proces. Zasniva se na doktrini slobodnog tržišta kao jedinom mehanizmu koji upravlja gospodarstvom, ali i ljudskim društvom u cjelini. Svi socijalni odnosi svedeni su na proizvodnju, razmjenu, trgovinu i potrošnju dobara. Nametanje te doktrine cijelom svijetu, kako bi se on pretvorio u jedno otvoreno tržište, bez ograničenja, bit je procesa globalizacije kakvu danas poznajemo.<sup>14</sup> Danas, u uvjetima globalizacije, kada svijet postaje „malo selo dostupno na dlanu“, pojačano s enormnim, dostupnim, tehnološkim napretkom i razvojem postavlja se pitanje što je to što donosi konkurentsku prednost poduzećima.<sup>15</sup> Globalizacija nameće suvremenom menadžmentu brisanje granica među državama. Kompanije se proširuju na inozemna tržišta iz više razloga. Proširenje prodaje je jedan od njih. Globalizacija sobom nosi izraženiju konkurenciju, ne samo između kompanija, nego i između pojedinaca, dok se mobilnost radne snage drastično povećava. Veća globalizacija podrazumijeva veću konkurenciju, a veća konkurencija od suvremenih kompanija zahtijeva da budu „prve u klasi“ – da smanje troškove, da učine zaposlene produktivnijim i da proizvode bolje i što jeftinije. I kompanije i pojedinci, trebaju raditi više i pametnije nego što su to činile bez globalizacije.<sup>16</sup>

Dobre strane globalizacije za korisnike usluga i proizvoda, svakako su niže cijene i povećanje kvaliteta proizvoda i usluga. Još su tu nova tržišta i novi korisnici proizvoda i usluga. S druge strane, globalizacija sobom donosi potrebu za mnogo većim radom, ali i manju sigurnost posla. Pronalaženje zaposlenih van vlastite zemlje je jedan od trendova suvremenog poslovanja velikih kompanija. Čak, prema nekim istraživanjima, kompanije će u narednom periodu koristiti ovu metodu pronalaženja radne snage čak i za visoko specijalizirana radna mjesta - menadžere prodaje, generalne menadžere, menadžere ljudskih resursa.<sup>17</sup> Globalizacija sa sobom donosi i dosta negativnih strana kao što je npr. stalno prisutni i opravdani strah od nove i nepredvidljive konkurencije.

---

<sup>14</sup> Kranjec Markešić, Amalija, „Globalizacija“, 2014.

<URL:<http://nova-akropola.hr/kategorija-kultura/globalizacija/><  
(11.5.2015.)

<sup>15</sup> Puvača, M., Roso, D., Zdrilić, I.: **Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi**, Ekonomski vjesnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2010., Vol. 23, 2, str. 503-513.

<sup>16</sup> Dessler, G.: **Human Resource Management**, thirteenth edition, Pearson, New Jersey, 2011., str. 37.

<sup>17</sup> ibidem, str. 38.

### *1.3.3. Demografske promjene*

Radnu snagu karakterizira sve starija radna snaga. Većina analitičara i teoretičara menadžmenta ljudskih resursa, aktualno starenje radne snage, smatra najvećim demografskim trendom koji utječe na zaposlene. Ne postoji dovoljan broj mladih zaposlenika koji će zamijeniti sve rastući broj starijih zaposlenika. Iako su mladi veoma kreativni, inovativni i puni energije, mnogi vlasnici poduzeća strahuju od nedovoljno stečenog iskustva ili nekvalificiranosti za određene poslove koje treba obaviti. Također, odnos prema radu i radnim vrijednostima se razlikuje od generacije do generacije. Za razliku od starijih, sada uglavnom umirovljenih zaposlenih, koji su bili fokusirani na posao više nego na obitelj, sadašnja aktivna radna snaga (generacija X, rođena u periodu 1965 – 1980., kao i generacija Y rođena u periodu 1982 – 2000.), fokus svog zanimanja pomiče sa posla na obitelj ili postiže balans između ove dvije sfere.<sup>18</sup> Otuda i teškoća pred kojom se nalaze poslodavci kako bi postigli navedeni balans u turbulentnom okruženju. Raznovrsnost radne snage, kako po pitanju rase, tako i po pitanju etničke i nacionalne pripadnosti, sve je prisutnija. Povećava se broj žena na tržištu rada. Još jedna karakteristika suvremene radne snage je povećanje radnika zaposlenih sa nepunim radnim vremenom, radnika koji poslove obavljaju po ugovoru, radnika koji rade više poslova ili onih koji rade na određeno vrijeme.

### *1.3.4. Promjene u prirodi posla*

Sve prisutnije su i promjene u prirodi samog posla, koje nastaju kao posljedica navedenih, ali i mnogih drugih faktora u okruženju ekonomije znanja. Neka od promjena na tržištu rada su: veća konkurencija za radna mjesta, nepostojanje radnog mjesta za čitav život, više je zaposlenih u malim ili srednje velikim poduzećima, što podrazumijeva manju podjelu posla i korištenje većeg broja kompetencije (znanja, vještina i sposobnosti), veća je učestalost samozapošljavanja, sve je veća potreba za predviđanjem i planiranjem promjena na tržištu rada, veća je potreba za nastavkom obrazovanja kako bismo ostali konkurentni, sve su učestaliji fleksibilni radni aranžmani, postoji sve veća potreba za suočavanjem s nesigurnošću radnog mjesta i slično.

Velike i brze promjene u svijetu rada mijenjaju značenje prirode posla i karijere. Došlo je do povećanja visoko tehnoloških poslova i radnih mjesta. Naime, sve je manje radnika koji

---

<sup>18</sup> Đorđević Boljanović, J. i Pavić, Ž. S., op.cit., str. 19.

obavljaju teške i napore fizičke poslove, a sve više zaposlenih koji većinu svog radnog vremena provode uz računalo. Još jedna promjena u prirodi posla je povećanje radnih mjesta koji se bave pružanjem usluga. Turizam je pravi primjer ovoga jer je prvenstveno industrija usluga koje se ne mogu skladištiti. Najbolji poslovi zahtijevaju sve više obrazovanja i sve više vještina. U današnjoj ekonomiji znanja konkurentska prednost se mjeri sve više nevidljivom nego vidljivom imovinom organizacije. Zemlja, radna snaga i kapital ne vode više glavnu riječ u osvajanju konkurentske prednosti. Radi toga, organizacije sve više napora ulažu u kreiranje i razmjenu kvalitetnog znanja.

## **2. Motivacija ljudskog potencijala**

Svaki čovjek je individua za sebe koja tokom života mijenja svoje ponašanje, interese i potrebe i krivo je misliti da određena radna skupina ima jednake motive. Što su motivi jači, a okruženje u kojem pojedinac radi ugodnije, to su i rezultati bolji. Bitno je da poslodavac učini to okruženje pozitivnim, da se stekne određeno uzajamno povjerenje te da se zaposlenicima osigura dodatno obrazovanje, mogućnost razvoja osobne karijere i potiče ih se na što bolje rezultate. To će se onda odraziti na cjelokupno poduzeće i ono će postati profitabilnije.

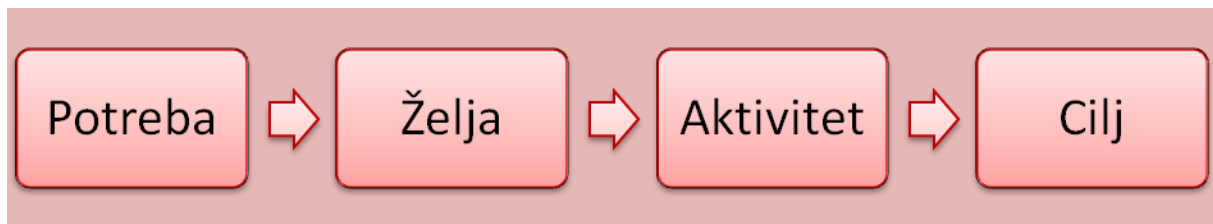
U sljedećim potpoglavljima je obrađena definicija motivacije, čimbenici koji utječu na istu, načini mjerenja motivacije te strategije motiviranja.



## 2.1. Definiranje motivacije

Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji pokreće, održava i usmjerava njegovo ponašanje prema određenom cilju.<sup>19</sup> Ona pobuđuje čovjekovo djelovanje, koje je pod utjecajem vanjskih ili unutarnjih čimbenika, te stvara određene motive. Motivi učvršćuju i definiraju određene obrasce ponašanja.

Slika 2. Proces motivacije



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 560.

Slika broj dva prikazuje proces motivacije prema sadržajnim teorijama. Ove teorije orijentirane su prvenstveno na potrebe ljudi kao motivacija za rad. Svatko ima neke potrebe koje nastoji ispuniti; potreba za sigurnosti, potreba za napredovanjem, potreba za prijateljskim okruženjem i sl. On te želje želi ispuniti i pomoću određenih akcija dolazi do zacrtanog cilja.

Međunarodna organizacija za standardizaciju ističe motiviranost osoblja kao najvažniji element u izvršavanju kvalitetnih radnih operacija. Već samo postojanje standarda u hotelskom ili restoranskom poduzeću je pretpostavka kvalitetnog rada i eliminiranja mogućih izvora suprotnog ponašanja u izvođenju svakodnevnih operacija.

Motiviranost zaposlenih je složen psihološko-ekonomski faktor pa stoga poduzeće poduzima razne aktivnosti da bi postiglo željene efekte u ovom pogledu. Sljedeća četiri područja takvih aktivnosti su praktično nezaobilazna: postupak oko prijema i uključivanja članova u kolektiv; stvaranje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje; izgradnja skladnih međuljudskih odnosa i neposredno nagrađivanje za rad i ostale stimulacije zaposlenih.

<sup>19</sup> Šverko, B. i dr.: **Psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 115.

Motivacija je dinamična pojava i jednom utvrđeni motivi neće ostati zauvijek jednaki. Na motivaciju utječu brojni čimbenici, a mogu se podijeliti u ove tri grupe:<sup>20</sup>

- Individualne karakteristike
- Karakteristike posla
- Karakteristike poduzeća

*Individualne karakteristike* obuhvaćaju vrijednosti, interese, potrebe i stavove koje posjeduje određena individua. Ove karakteristike su različite kod različitih ljudi, a utječu na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, tako su neki ljudi motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadataka i sl. Menadžment mora imati u vidu individualne karakteristike radnika kako bi poticao one koji doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća.<sup>21</sup>

*Karakteristike posla* predstavljaju autonomiju, složenost, odgovornost i sl. Menadžment mora uspostaviti ravnotežu između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

*Karakteristike poduzeća* se odnose na određene norme, pravila ili procedure, procese nagrađivanja, praksu menadžment u samom poduzeću. Ovi koncepti moraju zadržati zaposlene, ali i privući ekonomsku dobit.

Ispitivanje motiva i motivacija je jedna od temeljnih i neizostavnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

Motivacija ljudstva podrazumijeva:<sup>22</sup>

- Izradu metodologije za utvrđivanje motivacije kod primanja kandidata na posao
- Metodologija motivacije razvoja zaposlenika
- Utvrđivanje faktora motivacije ljudstva po segmentima rada
- Utvrđivanje demotivacijskih faktora kod ljudstva
- Izrada modela motivacije ljudstva po segmentima rada
- Praćenje motivacije i analiza motivacijskih faktora

---

<sup>20</sup> Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000., str. 494.

<sup>21</sup> Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, drugo izdanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 208.

<sup>22</sup> Gutić, D. i Rudelj, S.: **Menadžment ljudskih resursa**, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 371.

## 2.2. Menadžerski alati i mjerenje motivacije

Mjerenje motivacije ima značajnu ulogu unutar poduzeća. Spoznaja o stupnju motiviranosti zaposlenika unutar nekog turističkog objekta je izuzetno važna za predlaganje dodatnih mjera poboljšanja u ovoj industriji usluga. Mjerenje motivacije je dugotrajan i složen proces kojeg treba raditi barem jednom godišnje. Za procjenu motivacije zaposlenika, razvijeni su različiti pristupi, indikatori i instrumenti motivacije. Tehnike mjerenja se dijele na dubinske, indirektno i psihološke tehnike zasnovane na samoopisu.<sup>23</sup>

### 2.2.1. Dubinske psihološke tehnike

Ova vrsta tehnike je nastala tridesetih godina prošlog stoljeća. Bit ovih metoda jest da ispitanik interpretira određeni materijal koji nije dovoljno strukturiran. Dubinske psihološke tehnike uključuju dubinski intervju, test tematske percepcije – TTP, test nedovršenih rečenica, test asocijacija riječi, check – lista svojstava, testovi vizualizacije i dr.

*Dubinski intervju* protječe u obliku slobodnog razgovora o unaprijed određenim temama. On ispitaniku omogućava osobno izražavanje mišljenja i vizije. Dubinski intervju se koristi uglavnom kada želimo dobiti stručno mišljenje glede određene teme, trendova na ovom području, ali i kad želimo samo detaljnije saznati temu razgovora. Prednosti dubinskih intervjuova su mogućnost uspostavljanja detaljnih informacija, kao što su uzroci pojave ili akt identificiranja specifičnih emocija.

*Test nedovršenih rečenica* se pokušavao upotrijebiti u istraživanjima ličnosti te je ovo najstariji i najduže prisutan instrument korišten u procjenama ličnosti. Unatoč mnogim teorijskim nedostacima test nedovršenih rečenica je prošao puno kritika i opstao u suvremenoj dijagnostičkoj praksi. Štoviše, ne bi se puno pogriješilo kada bi ga se okarakteriziralo kao najpouzdaniju projekivnu tehniku.

*Rorschachov test mrlja* sastoji se od deset „mrlja“ koje ispitanici moraju interpretirati na vlastiti način, a na temelju dobivenih odgovora se pokušava odgonetnuti psiha svakog od ispitanika.

*Testovi vizualizacije* koji se temelje na opisivanju ponašanja neke druge osobe u određenoj radnoj situaciji jer ispitanik tako projicira i svoje motive i ponašanje.

---

<sup>23</sup> Buble, M., op.cit., str. 496.

*Check - lista svojstava* se sastoji od popisa poslova i popisa osobina ličnosti gdje ispitanik mora, među ponuđenim osobinama, odabrati one koje najbolje odgovaraju određenom poslu.

### 2.2.2. *Indirektne metode*

Indirektne metode mjerenja motivacije polaze od pretpostavke da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate, pa stoga mjeriti motivaciju za rad znači mjeriti razinu radnog učinka. Posrednim prikupljanjem podataka o iskustvenim sadržajima, usmenim ili pismenim, komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove mjerenja motivacije za rad. Razlikuju se ove tri tehnike zasnovane na samoopisu:<sup>24</sup>

*Tehnike intervju* ostvaruju se verbalnom komunikacijom. Intervju pretpostavlja prethodno formulirane liste pitanja vezanih za predmet o kojem će biti riječ tokom ispitivanja. Tehnika intervju rijetko se upotrebljava sama u mjerenju motivacije za rad; najčešće se koristi kao dopunska tehnika drugim postupcima, a ponajprije anketama.

*Tehnika upitnika* temelji se na pismeno formuliranim pitanjima otvorenog ili zatvorenog tipa na koje ispitanik mora sam dati odgovore. Iako vrlo popularna, ova tehnika nije ni brza ni laka za prikupljanje podataka, ali se ipak najviše koristi u mjerenju motivacije za rad.

*Tehnike skaliranja* predstavljaju postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije. Najpoznatije vrste skala procjena su:<sup>25</sup>

- Bogardusova skala
- Thurstonova skala
- Likertova skala

*Bogardusova skala* procjene sastoji se od odnosa procjenjivača prema nekim društvenim pojavama, vrijednostima, grupama ili pojedincima. Stupnjevi na skali označeni su stavovima koji izražavaju određenu gradaciju odnosa, obično od 1 do 5. Ocjena o stavu ispitanika daje se na temelju frekventnosti ocjene.

*Thurstonova ljestvica* daje ispitanicima gotove odgovore koji se odnose na područje istraživanja, a od njih se očekuje da će jedna od navedenih izjava biti najbliža onome što sami osjećaju ili misle o tom konkretnom objektu. Ona nije općenita, nego vrlo jezgrovita, te

---

<sup>24</sup> Koonts, H. i Weihrich, H.: **Menadžment**, Mate, Zagreb, 1993., str. 142.

<sup>25</sup> Vujić, V., op.cit., str. 217.

sažima sve moguće stavove u odnosu na predmet istraživanja u svega nekoliko izjava, koje se kreću od jedne krajnosti u drugu. Ta je ljestvica imala prvobitno 11 stupnjeva, a taj se broj i danas najčešće koristi. Može se mjeriti i ljestvicom koja ima 9 ili 7 stupnjeva.

*Likertova skala* daje mogućnosti ispitanicima da odrede stupanj svojega slaganja s nekom izjavom, a stupnjevi slaganja su: uopće se ne slažem, ne slažem se, nemam mišljenje, slažem se, potpuno se slažem. Broj stupnjeva može se razlikovati i biti od 3 do 9. Problem u Likertovoj ljestvici jest popis izjava koje će ispitanik ocjenjivati i tu dolazi do izražaja kreativnost i znanje istraživača, čemu prethodi istraživanje kako bi se došlo do važnih izjava.

### 2.3. Strategije motiviranja

Nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada.<sup>26</sup>

Plaće, nadoknade, beneficije i drugi oblici nagrađivanja su jedna od ključnih funkcija menadžmenta ljudskim resursima u poduzeću. Nagrađivanje na izvjestan način integrira i rezultira iz niza drugih funkcija rukovođenja ljudstvom, kao što su: ocjenjivanje radnih rezultata; motivacija ljudstva; osposobljavanja i usavršavanja; itd. No i samo nagrađivanje utječe na neke funkcije, kao npr. na motivaciju ljudstva. Nagrada i nagrađivanje je jedan od osnovnih motiva, jer novac ima moć zadovoljiti široki spektar ljudskih potreba.<sup>27</sup>

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenicima

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
<b>Razina</b>	<b>Pojedinac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plaća</li> <li>➤ Bonusi i poticaji</li> <li>➤ Naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>➤ Naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>➤ Ostali poticaji (bonusi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stipendije i školarine</li> <li>➤ Studijska putovanja</li> <li>➤ Specijalizacije</li> <li>➤ Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>➤ Automobil kompanije</li> <li>➤ Menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>Organizacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili organizacije</li> <li>➤ Udio u profitu</li> <li>➤ Udio u vlasništvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mirovinsko osiguranje</li> <li>➤ Zdravstvena zaštita</li> <li>➤ Životno i druga osiguranja</li> <li>➤ Naknade za nezaposlenost</li> <li>➤ Obrazovanje</li> <li>➤ Godišnji odmori</li> <li>➤ Skrb o djeci i starijima</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 711.

<sup>26</sup> Gutić, D. i Rudelj, S., op.cit., str. 371.

<sup>27</sup> loc. cit.

Tablica broj jedan prikazuje da postoje strategije materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Materijalne kompenzacije i stimulacije usmjerene su prema osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika i financijskih kompenzacija za rad, dok nematerijalne kompenzacije zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizaciji kao npr. dizajniranje posla, participacija zaposlenika, fleksibilni oblici radnog vremena, organizacijska kultura, usavršavanje, razvoj karijere i dr.<sup>28</sup> Motivi i motivacija zaposlenika se ne bi trebala poistovjećivati s nagrađivanjem. Nagrađivanje je važan segment nekog poduzeća, ali se ne smije izjednačavati s motivacijom zaposlenika.

### 2.3.1. Stimulacije

Stimulacije su vrsta materijalnih davanja zaposlenicima za njihov rad, trud, zalaganje ili uspješnost u poslu. Stimulacije i nagrađivanja su usko povezani te objedinjuju skoro sve druge čimbenike upravljanja ljudskim potencijalom. Novac i beneficije su snažan motivator, jer mogu riješiti najveći dio aktualiziranih pojedinačnih potreba zaposlenika.<sup>29</sup> Prije stimulacija ili nagrađivanja se ocjenjuje uspješnost pojedinog zaposlenika, a nakon toga slijedi razvoj karijere koji je u uskoj korelaciji sa svim tim čimbenicima.

Stimulacije se dijele na pojedinačne i skupne. Pojedinačnim stimulacijama se potiče uspješnost pojedinog zaposlenika i fokusira se samo na jednu individuu, a skupnim se nagrađuje uspješnost cijele radne skupine.

#### Pojedinačna stimulacija:

Promatranjem određenog zaposlenika i fokusiranjem na istoga se potiče na ciljano ponašanje prema npr. gostima, bolja je kvaliteta usluge, neposredno se informira zaposlenik o individualnim rezultatima, omogućuje se diferenciranje uspješnog od neuspješnog radnika. Osim pozitivnih strana pojedinačne stimulacije, prisutne su i negativne: destimuliranje prednosti i kvalitete timskog rada i učinaka skupine, borba za osobni prestiž i ugled može dovesti do raznih svađa i nesuglasica unutar radne skupine što može rezultirati lošijim rezultatima na temelju cijelog poduzeća, teško je objektivno valorizirati individualne učinke i doprinose.

---

<sup>28</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P., op.cit., str. 650.

<sup>29</sup> Balkin, D. B. i Gomez, L. R.: **New perspectives in Compensation**, Prentice-Hall, New York, 1987., str. 72.

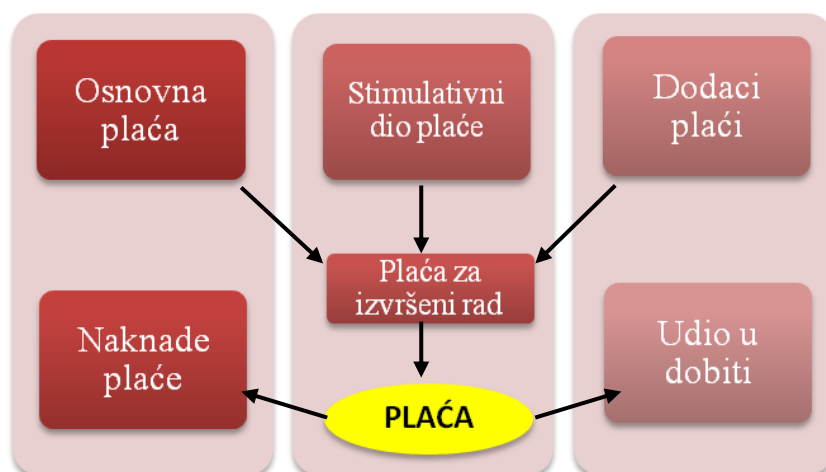
### Skupna stimulacija:

Skupna stimulacija potiče na timski rad, zajedništvo i stvara prijateljsku klimu suradnje unutar radnih skupina. Ovime se pojedinac interaktivno povezuje u skupinu te nerijetko imaju bolje rezultate od zbroja individualnih učinaka. Nisu svi upućeni u sva područja stoga skupna stimulacija pomaže pri stvaranju novih iskustava ili znanja, a također postoje i poslovi koje nije moguće obavljati individualno nego su namijenjeni skupini. Nedostaci skupne stimulacije su prisutni. Može doći do sukoba zbog neslaganja u stavovima, konflikti su neizbježni. Odgovornost se može prevaliti na određenog člana skupine i tako umanjiti osobnu inicijativu; pasivnost. Također, nerijetko dolazi do gubljenja interesa pojedinca u sudjelovanju rada skupine.

#### 2.3.2. *Oblici nagrađivanja zaposlenih*

Nagrađivanje zaposlenih je stalna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala kako bi se ostvarili ciljevi poslovnog plana i organizacije kao cjeline. Od trenutka ulaska u organizaciju pa do izlaska iz nje svaki zaposleni podložan je ocjenjivanju i provjeri svojih psihofizičkih i radnih sposobnosti. Cilj nagrađivanja zaposlenih je upravo usklađivanje individualnih interesa zaposlenih i strategijskih ciljeva tvrtke. Najznačajnija materijalna nagrada i direktni oblik zarade je novac koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona na određeno vrijeme obavila za njega.

Slika 3. Osnovne komponente plaće



Izvor: Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 445.



Slika tri prikazuje osnovne komponente plaće. Plaća je obično složena veličina koja se sastoji od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.

Istraživanja pokazuju na relativno visoku razinu plaće u motivacijskom sustavu ljudi i nizak rang napredovanja i inoviranja znanja u hrvatskom društvu. Moderna trgovačka društva motiviraju i potiču zaposlene na bolji rad, putem raznih materijalnih i nematerijalnih elemenata.

Tablica 2. Materijalni i nematerijalni motivacijski elementi

MATERIJALNA		NEMATERIJALNA	
Izravna	Neizravna	Posao	Radna okolina
Plaće i naknade	Razina osiguranja	Zanimljive zadaće	Politika poduzeća
Beneficije	Inoviranje znanja	Izazovni poslovi	Stil (rukovođenja)
Putni troškovi	Radno vrijeme	Samopotvrđivanje	Status radnog mjesta
Reprezentacija	Dopusti i odmori	Napredovanje u karijeri	Radni uvjeti
Sudjelovanje u dobiti	Stambeni krediti	Poslovni kontakti	Razne privilegije

Izvor: Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, drugo izdanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 220.

Ova tablica prikazuje da pored materijalnih motivacijskih elemenata postoje i nematerijalni koji mogu povećati zaposlenikov osjećaj o samovrijednosti i vjerojatnost da će zaposlenici svoj zadatak izvršiti uspješnije nego što bi inače zbog dodatnih sustava motiviranja. Pomoću raznih nematerijalnih elemenata kao što su bolji radni uvjeti, prijateljska okolina ili napredovanje u karijeri se postižu bolji rezultati jer su zaposlenici motiviraniji, više zainteresirani za rad te se osjećaju poželjnima na radnom mjestu.

Sustav nagrađivanja još obuhvaća čistu proviziju, kombinaciju plaće i provizije, premije, beneficije, osobno priznanje za rad, učešće zaposlenih u dobiti te učešće zaposlenih u vlasništvu. U nastavku su obrađene neke od najučestalijih metoda nagrađivanja.

## Čista provizija

Čista provizija se najčešće koristi u poslovima prodaje; izravne ili neizravne. U turističkom sektoru se prodaju usluge; usluge turističkih tura, izleta, doživljaji i slično. Ovaj sustav nagrađivanja ima, kako dobre, tako i loše strane. Dobre su strane ovog sustava nagrađivanja.<sup>30</sup>

- Potiče zaposlenike da rade svojim maksimalnim zalaganjem i kapacitetom
- Potiče zaposlenike na kreativnost, inovacije i poduzetništvo
- Razvija takmičarski duh među zaposlenicima
- Čvršće povezuje kretanje troškova marketinga s ukupnim rezultatima rada
- Omogućuje diferenciran pristup (različite oblike i postotke provizija za različite zadatke te vođenje diferencirane politike i strategije organizacije)

Loša strana je ta što zaposlenici nisu toliko motivirani i nerado obavljaju neke od sporednih poslova. Motivirani su samo kroz postotak ostvarene prodaje i to može biti dugoročna pogreška. Također, sustav čiste provizije se pokazao kao izrazito skupim.

## Premije

Najčešće se koristi kao zamjena ili dopuna za provizije. Premije nisu ugovorene. One se daju za poseban napor, trud ili zaslugu. Izvanredno poznavanje turističkog tržišta, neke inovacije ili ideje koje će prihvatiti različite ciljne skupine mogu biti osnova za premiranje zaposlenika.

Osnovni nedostatak ovog sustava nagrađivanja je što se premije daju skoro isključivo na osnovu prezentiranog mišljenja menadžmenta i uprave. Objektivnih i unaprijed poznatih mjerila i kriterija za premije najčešće u praksi nema, pa samim tim zaposlenici često sumnjaju u njihovu privlačnost i objektivnost.<sup>31</sup>

## Beneficije

Beneficije su zakonske odredbe. Najčešće se spominju i koriste.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Gutić, D. i Rudelj, S., op.cit., str. 384.

<sup>31</sup> ibidem, str. 385.

<sup>32</sup> Lawler, E.E.: **Paying the person: A better Approach to Management**, HRM Review, University of Southern California, Los Angeles, Vol.1, 1991., 2, str. 145-155.

- Naknade različitih troškova zaposlenicima koji su vezani uz obavljanje redovnih radnih zadataka kao što su: putni troškovi, troškovi korištenja osobnog automobila za službene potrebe, troškovi smještaja i ishrane kod terenskog rada, naknada troškova mobitela, troškovi reprezentacije, službena odjeća za rad, troškovi promocije, različiti administrativni troškovi, itd.
- Dodatne povlastice: dodatno zdravstveno osiguranje, osiguranje za slučaj nesreće na radu, životno osiguranje, plaćeno puno bolovanje, uplate životne rente, plaćeni troškovi dječjeg vrtića i jaslica, članarine u različitim klubovima i udruženjima, selidbeni troškovi, troškovi zakupa stana, otpremnine, itd.
- Beneficije koje su vezane uz korištenje slobodnog vremena mogu također biti vrlo poticajne. Najčešće su to: plaćeni troškovi ljetovanja ili zimovanja s obitelji, plaćene večere i izlasci sa suprugama (supruzima) u elitne restorane i hotele, plaćeni vikend odmori, plaćeni blagdanski izlasci, itd.
- Posebni poticaji: nagradna takmičenja, nagrade za različite usluge i sl.
- Troškovi potpomaganja osoblja su se u praksi pokazali kao produktivni poticaji za mlade zaposlenike i mlade menadžere. Naime, umjesto sustava plaće i provizije danas mladi vide svoje razvojne mogućnosti kroz ulaganja u njih i/ili njihove kompetencije (znanja i vještine): stručna usavršavanja u zemlji i inozemstvu, stipendije za poslijediplomske i doktorske studije u inozemstvu, upotrebu osobnih računala i informatičke tehnologije, učenje stranih jezika, itd. Ta će im ulaganja pomoći u razvitku njihove karijere, a to će se odraziti na njih same i njihovu obitelj.

### 3. Obrazovanje i razvoj karijere

Obrazovanje se može definirati kao intenzivno, pedagoški (didaktički) osmišljeno i sustavno organizirano učenje odnosno iskustvo pojedinaca koje se očituje u porastu (količinom i kakvoćom) znanja i vještina te razvoju sposobnosti.<sup>33</sup> Politika obrazovanja i usavršavanja u poslovnom sustavu treba počivati na tri glavna načela:<sup>34</sup>

- Različitim oblicima izobrazbe treba obuhvatiti sve zaposlene u poslovnom sustavu – u skladu s potrebama poduzeća i njihova razvoja;
- Inoviranje znanja treba tretirati kao funkciju daljnjeg unaprjeđenja tehnologije, obrazovanja, međuljudskih odnosa, ali i kao čimbenika tog napretka koji utječe na povećanje produktivnosti rada i poslovne izvrsnosti poduzeća;
- Politika obrazovanja i usavršavanja zaposlenih uključujući i menadžera svih razina organizacije poduzeća, treba biti integralnim dijelom poslovne politike poduzeća.

Na temelju ovih načela potrebno je razviti metode, koncepcije i oblike inoviranja znanja u poduzeću.

Razvitak osobne karijere nije moguć bez neprestanog usavršavanja i stjecanja novih znanja i vještina. Razvoj treba djelovati na svim razinama u poduzeću; od zaposlenika do menadžera. Karijera će se razvijati u pozitivnom smjeru samo ako su zaposlenici motivirani i ako su treninzi zaposlenika kvalitetni. Najvažnije je stjecanje novih znanja, sposobnosti, vještina koja su potrebna postojećim i budućim zadacima, ciljevima i misiji poduzeća.

U sljedećim potpoglavljima su prikazana tri oblika obrazovanja; formalno, neformalno i informalno te najčešći modeli obrazovanja na poslu i izvan njega. Drugo potpoglavlje obrađuje razvoj osobne karijere, faze u razvoju iste te modele razvitka karijere.

---

<sup>33</sup> Jelavić, F.: **Didaktičke osnove nastave**, Naklada Slap, Jastrebarsko, 1995., str. 10.

<sup>34</sup> Vujić, V., op.cit., str. 225.

### 3.1. Modeli obrazovanja i razvoj treninga

U gospodarskoj praksi danas se prepoznaju ova tri oblika obrazovanja, i to: formalno, neformalno i informalno obrazovanje.<sup>35</sup>

Formalno obrazovanje je strogo određeno propisima i zakonima. To je onaj oblik obrazovanja koji se pojavljuje u redovnom obrazovnom sustavu i njegovim institucijama. Za ovakav oblik obrazovanja nadležno državno ministarstvo propisuje program i daje suglasnost ustanovama koje će ga provoditi. Formalno obrazovanje je često kritizirano radi tromosti obrazovnih institucija, metoda rada, potreba i mogućnosti, standardizacije, razgranatosti institucija, demokratičnosti i transparentnosti sustava obrazovanja.

Neformalno obrazovanje obuhvaća širok izbor raznih programa inoviranja znanja. Orijentirano je prema izvanškolskim potrebama, kako poslovnih sustava, tako i odraslih.

Informalno obrazovanje se najviše izražava kroz cehovske udruge i razna informiranja određenih skupina o aktualnim temama i događajima. Novi dometi informalnog obrazovanja postaju dostupni skoro svim građanskim strukturama putem Interneta i drugih komunikacijskih tehnologija.

U današnje vrijeme postoje razni modeli stjecanja vještina, oblici obrazovanja te ideje kako poboljšati rad i doprinijeti još većoj efikasnosti. Najvažnije je odrediti model obrazovanja koji ovisi o zaposlenikovim vještinama i potrebama. Potrebno je prvo odrediti obrazovne potrebe kako bi se mogli odabrati odgovarajući modeli. On treba biti prilagođen individualnim i organizacijskim potrebama i ciljevima.

---

<sup>35</sup> loc. cit.

Tablica 3. Najčešći modeli obrazovanja na poslu

<b>Individualne instrukcije</b>	Instruktor obučava zaposlenika na radnom mjestu, upućuje ga i demonstrira mu kako treba obavljati određeni zadatak.
<b>Rotacija posla</b>	Zaposleni dobivaju iskustvo u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova.
<b>Stručna praksa</b>	Obučavanje vezano za stručna zanimanja koja usko povezuju teorijski i praktični rad u procesu obrazovanja.
<b>Pripravnički staž</b>	Novozaposleni se upoznaju sa poslovanjem i poslom za koji su izabrani u organizaciji.
<b>Mentorstvo</b>	Mentori kao iskusni stručnjaci i menadžeri usmjeravaju i vode zaposlenika razvijajući njegove potencijale.
<b>Studentska praksa</b>	Studenti tijekom studija dobivaju stvarno radno i poslovno iskustvo, a organizacije pronalaze odgovarajuće ljude.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P.: **Temeljni menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 734-735.

Tablica tri prikazuje najčešće modele obrazovanja na poslu. To su: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo te studentska praksa.

Tablica 4. Najčešći modeli obrazovanja izvan posla

<b>Trening</b>	Pristup koji služi podizanju individualne osjetljivosti i svijesti o drugima te ovladavanje ponašanjem.
<b>Programirano učenje</b>	Prezentiranje pitanja ili činjenica, omogućavanje sudionicima da na njih odgovore te neposredan feedback obučavatelja.
<b>Interaktivni video</b>	Kombinacija videa i računalno vođenih instrukcija, služi za usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina.
<b>Audiovizualne tehnike</b>	Filmovi, televizija i videovrpce koji na zabavan način prenose znanja i obučavaju tehnike rješavanja problema.
<b>Učenje pomoću računala</b>	Obrazovni programi se distribuiraju polaznicima koji ih onda individualno koriste pomoću računala.
<b>Metoda slučajeva</b>	Analiza specifičnih problema, hipotetskih ili stvarnih poslovnih, te pronalaženja rješenja.
<b>Konferencije i rasprave</b>	Usmjerene na organizacijske probleme, ideje, teorije, tehnologije i pristupe unutar ili izvan organizacije.
<b>Igranje uloga</b>	Simuliranje problema iz praktičnog života gdje sudionici dobivaju konkretne uloge te pronalaze rješenja.
<b>Predavanja</b>	Prezentacija informacija verbalnim putem pomoću koje se efikasno prenose informacije velikim grupama ljudi.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P.: **Temeljni menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 735.

Tablica četiri prikazuje najčešće modele obrazovanja izvan posla. To su: trening, programirano učenje, interaktivni video, audiovizualne tehnike, učenje pomoću računala, metoda slučajeva, konferencije i rasprave, igranje uloga te predavanja.

Komunikacijski treninzi obuhvaćaju: trening govornih vještina i sposobnosti, trening neverbalnih komunikacija, naklonost prema korisniku, toleranciju, pomoć i podršku korisniku u izboru, pažljivo slušanje i podržavanje, fleksibilnost ukupnog nastupa.

Treninzi ovladavanja određenim znanjima i vještinama obuhvaćaju: prezentaciju ponude, izlaganje, vještine pregovaranja, tehnike prodaje, kreiranje zadovoljstva kod korisnika.

Jedna od koristi treninga na poslu jest ta da on potiče ljude da počnu samostalno razmišljati, da otkrivaju nove ideje, nove mogućnosti. Trening traži od ljudi da se dodatno aktiviraju i da jednostavno postanu bolji na svim životnim razinama.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Kuleš, A.: **Mogućnost menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama**, Ekonomski vjesnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2011., Vol. 14, 1, str. 197-210.

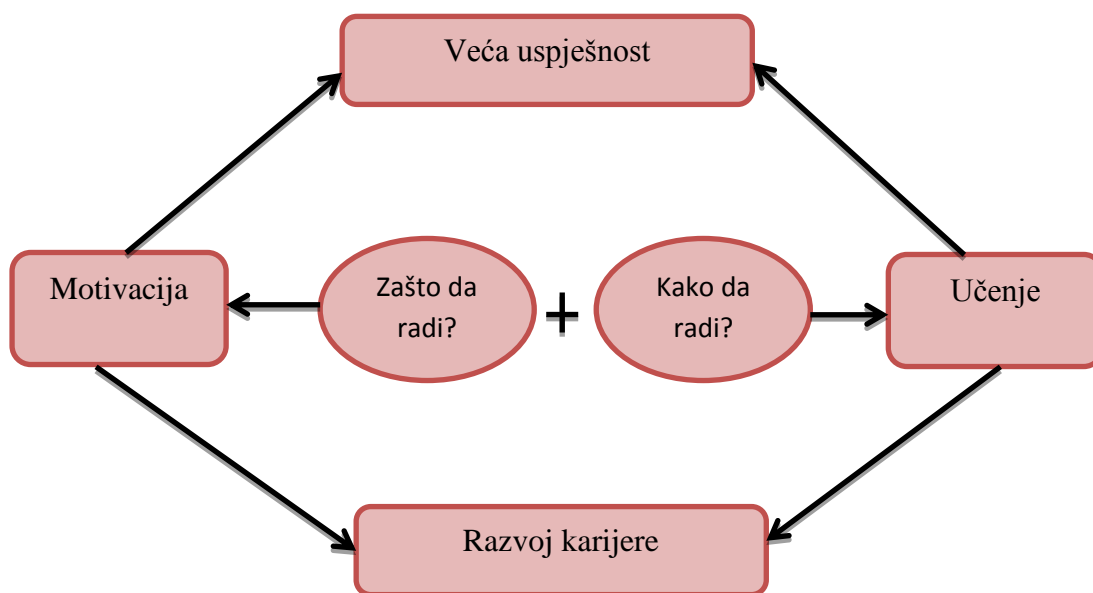


### 3.2. Razvoj osobne karijere

Karijera svake osobe ujedinjuje sve njene interese i potrebe. Razvoj osobne karijere je proces niza međuovisnih i usklađenih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojima se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri.<sup>37</sup>

Karijera je odraz interesa, sposobnosti i motivacije određenog pojedinca i njegova volja za radom. Dio je profesionalnog razvoja i ima individualni i organizacijski aspekt. Napredovanje kod zaposlenika je uvijek povezano s interakcijom unutar poduzeća. Polazi se od činjenice da je zadovoljan radnik produktivniji i da će i sam raditi na razvijanju dobrih međuljudskih odnosa, da će biti motiviran i tako pridonositi ostvarivanju veće dobiti poduzeća, što je njegov osnovni interes.<sup>38</sup>

Slika 4. Osnovni čimbenici u razvitku karijere



Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.: **Menadžment ljudskih resursa**, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 352.

Slika četiri prikazuje osnovne čimbenike u razvitku karijere. To su motivacija i učenje. Što je zaposlenik više motiviran i bolje podučan, on će ostvariti veću uspješnost. Motivacija odgovara na pitanje „Zašto da radi?“, koji ga to ciljevi privlače i zašto zapravo želi ostvariti

<sup>37</sup> Vujić, V., op.cit., str. 277.

<sup>38</sup> Florijančić, J: **Operativni management**, Moderna organizacija, Kranj, 1995., str. 45.

određeni cilj, a učenje odgovara na pitanje „kako da radi?“, pomoću kojih metoda i na koji način. Kroz motivaciju i učenje zaposlenik razvija svoju karijeru.

U svakom poslovnom sustavu i društvu u cjelini, ističu se tri osnovna pristupa za profesionalni razvoj karijere. Prvi, osposobiti osobu da doprinosi društvu. Drugi, pružiti joj priliku da to učini. Treći, motivirati je i stimulirati da svoje znanje i sposobnosti permanentno inovira i unaprjeđuje.<sup>39</sup>

Postoje tri vrste zaposlenika. To su poslušni izvođači, efikasni izvršitelji i talentirani inovatori.<sup>40</sup>

Poslušni izvođači obično su ostajali u okviru lokalne uprave, te se u institucionalnoj mreži sve više približavali višoj hijerarhijskoj jezgri, a katkada se i uključivali u nju.

Efikasni izvršitelji u svojoj okolini obično nisu dugo ustrajali unutar svoje radne sredine ili teritorija. Oni su se ubrzano promovirali na veću razinu hijerarhijske ljestvice. Taj pomak dešavao se ili u okviru radne sredine ili na prijelazu iz niže u višu društveno-političku ili teritorijalno višu hijerarhijsku razinu.

Talentirani inovatori koji su svojim znanjem i sposobnošću nadišli percepciju postojeće legitimne kadrovske politike ili ideologije u svojoj sredini ili okolini, u pravilu su bili izbačeni iz daljnjeg procesa promocije. Rijetki su slučajevi kada ih je njihova inovativnost i efikasnost dovela na viša radna mjesta u hijerarhiji koja je iz nekog razloga trebala njihove sposobnosti.

### 3.2.1. Faze u razvitku karijere

Svaka karijera ima svoje razvojne faze.<sup>41</sup>

- Početna faza
- Napredna faza
- Srednja faza
- Kasna faza

Početnu fazu karakterizira ispitivanje vlastitih želja, sklonosti i mogućnosti. To je eksperimentalna faza gdje se osoba još uvijek pronalazi i otprilike uviđa što želi.

---

<sup>39</sup> Vujić, V., op.cit., str. 279.

<sup>40</sup> loc. cit.

<sup>41</sup> Douglas, T. H.: **Career Development in Organization**, Jossey-Bass, San Francisco, 1986., str. 345.

Napredna faza dolazi odmah poslije početne faze. Sad je već osoba utvrdila svoje interese i želje i spremna je usmjeriti svoju energiju, želju i volju ka određenom cilju. U ovoj fazi će nastojati što više ovladati znanjima i sposobnostima za određeni posao. U kasnijoj etapi ove faze najčešće dolazi do ispoljavanja inovativnosti i općenito kreativne usmjerenosti pojedinca.

Srednja faza je razvojna etapa pojedinca koju karakterizira naglasak na usavršavanju u postojećim znanjima i stjecanju novih znanja. Razvoj karijere sad prati naglašeniji sistematski pristup.

Kasna faza je etapa privođenja osobne karijere kraju. Karakterizira je napuštanje liderskih pozicija u timu i usmjeravanje prema savjetodavnim pozicijama.

Tablica 5. Faze karijere, zahtjevi posla i emocionalni zahtjevi

<b>FAZA KARIJERE</b>	<b>ZAHTJEVI VEZANI UZ POSAO</b>	<b>EMOCIONALNI ZAHTJEVI</b>
<b>Početna</b>	Eksperimentiranje s poslom Traženje osobnih sklonosti Ispitivanje osobnih sposobnosti	Preliminarno odabiranje posla Traženje sebe
<b>Napredna</b>	Usmjerenje na posao koji nudi izazove Razvoj kompetencija Kreativna usmjerenost	Suočavanje s rivalstvom, promašajima, rizicima, konfliktima Traženje podrške
<b>Srednja</b>	Usavršavanje u znanju Treninzi Razvoj vještina	Izražavanje osjećaja Reorganizacija stavova Smanjena tolerancija
<b>Kasna</b>	Planiranje mirovine Traganje za nasljednikom Napuštanje liderskih pozicija	Davanje podrške drugima Davanje savjeta drugima

Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.: **Menadžment ljudskih resursa**, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 353.

Tablica pet prikazuje faze u karijeri, zahtjeve vezane uz posao i emocionalne zahtjeve. Faza broj dva je najzahtjevnija jer dolazi do suočavanja s rivalstvom, raznih konflikata, suočavanja s rizicima i promašajima.

### 3.2.2. Modeli razvitka karijere

U teoriji i praksi menadžmenta ljudskih resursa postoji dosta modela razvitka karijere. Najčešći model, koji se navodi u literaturi, jest Scheinov model. U njemu se razvitak karijere prikazuje kroz tri osnovna pravca. To su:<sup>42</sup>

- Vertikalni
- Horizontalni
- Radijalni

Vertikalni put je uspon pojedinca u hijerarhijskoj piramidi poduzeća. Budući da svaka piramida ima definiran i ograničen broj menadžerskih pozicija, razvoj pojedinca je ograničen i sužava se sve više što se on u usponu svoje karijere kreće prema njezinom vrhu. U određeno vrijeme će se rast zaustaviti i to se naziva plato u karijeri. Problem se rješava timskim vođenjem, produbljanjem poslova, savjetničkim poslovima i slično.

Horizontalni put se sastoji u promjeni poslova u istoj hijerarhijskoj razini. Ovo je najčešća situacija u praksi.

Radijalni tijek u razvoju osobne karijere podrazumijeva udaljavanje ili približavanje centru moći u organizaciji poduzeća.

Razvoj karijere bi se mogao prikazati i kroz ove modele koji se također nerijetko spominju:

- Horizontalni uspon u istim poslovima
- Vertikalni uspon
- Kombinirani razvoj
- Karijera s usponima i padovima
- Razvoj na kraju karijere

Horizontalni uspon u istim poslovima je uspon pojedinca u poslovima iste hijerarhijske razine. To je jedan od najčešćih razvoja karijere. Iskustvo se najviše stječe u istoj grupi srodnih poslova. Takav razvoj je rezultat kumuliranog iskustva zaposlenika na istim ili vrlo sličnim poslovima, ali i stečenim novim znanjima i vještinama na ovim poslovima. Prednost

---

<sup>42</sup> Schein, E.: **The Individual, the Organization and the Career; A Conceptual Sheme**, Journal of Applied Behavioral Science, NTL Institute, Silver Spring, 1971., Vol. 7, 1, str. 401-426.

je što omogućuje veoma dobru specijalizaciju na poslu. Nedostatak joj je što je ograničenog karaktera.

Vertikalni uspon predstavlja rast po hijerarhijskom nivou unutar iste grupe poslova. Ovaj model je jedan od najčešćih koji ostvaruju uspješni menadžeri. Prednost ovog modela je što stavlja naglasak na uspon u karijeri na temelju znanja, sposobnosti i uspješnosti. Veoma je motivirajući i pomaže razviti i steći osoban imidž unutar tvrtke. Nedostatak joj je što usmjerava menadžere da cijelu svoju karijeru provedu na istim poslovima, ograničava ih i ne dopušta im promjene.

Kombinirani razvoj pokušava nadomjestiti nedostatke prije navedenih modela. Karakterizira ga i horizontalni razvoj karijere unutar istih poslova i vertikalni uspon u istim poslovima.

Karijera s usponima i padovima odražava stvarni tijek u razvoju karijere menadžera i zaposlenika. Ova karijera je krivudava linija koju čine naizmjenični usponi i padovi unutar istih, sličnih ili različitih poslova.

Razvoj na kraju karijere karakterizira menadžere koji će ubrzo u mirovinu. Menadžeri se postave na takva mjesta gdje dolazi do izražaja njihova savjetodavna, suradnička i konzultantska uloga. Sposobnost rizika, učenje, inovativnost opadaju u korist mlađih menadžera.

#### 4. Situacijska analiza sektora turizma: obrazovna struktura i zaposlenost

Tržište rada u Hrvatskoj karakterizira stopa zaposlenosti koja je značajno niža od prosjeka Europske Unije. Konkretno, dugotrajna nezaposlenost i nezaposlenost mladih trajno su na vrlo visokoj razini u Hrvatskoj. Čini se da je glavna skupina koja je ugrožena dugotrajnom nezaposlenošću nisko obrazovani općenito, a posebno nisko obrazovane žene. Ovo ukazuje na potrebu za jakim naglaskom na vještinama, koje su, čini se, u vrlo snažnoj korelaciji s rezultatima tržišta rada. Hrvatska se stoga suočava s ključnim izazovom uključivanja više ljudi u visoko obrazovanje i podizanje razine obrazovanja među stanovništvom svih dobnih skupina, kako bi smanjila njihov rizik gubitka zaposlenja te osigurala njihovu snažnu povezanost s tržištem rada.<sup>43</sup>

Sektor turizma se susreće s problemom sezonalnosti. Često se visoka sezonalnost ističe kao glavna nepoželjna karakteristika turističke potražnje, a rješavanje problema sezonalnosti strateškim ciljem hrvatskoga turizma. Tijekom turističke sezone zapošljava se gotovo polovina nezaposlenih, ali uglavnom, na određeno vrijeme. Gotovo četvrtina svih nezaposlenih je u godinama od 25-34 godine i karakterizira ih manjak radnog iskustva. Stoga je za produljenje turističke sezone od velike važnosti poboljšanje i proširenje turističke ponude za što je neophodno strukturirano, kontinuirano i ciljano upravljanje ljudskim resursima. Ključna obilježja zapošljavanja u ovoj djelatnosti jesu:<sup>44</sup>

1. *Velika sezonska fluktuacija radne snage* – oko 40% radnika se zapošljava tijekom sezone. Oni, nerijetko, nemaju kvalifikacija za posao koji obavljaju i nedovoljno ili nimalo iskustva.
2. *Niže plaće od prosjeka* – u djelatnosti ugostiteljstva zaposlenici imaju manje plaće od hrvatskog prosjeka.
3. *Veliki udio zapošljava „na crno“* – djelatnost ugostiteljstva se smatra pri vrhu tablice što se tiče zapošljavanja radnika „na crno“. Poslodavcima često nije bitno kakva je

---

<sup>43</sup> Vlada Republike Hrvatske, „Zajednički memorandum o prioritetima politike zapošljavanja RH“, 2008.  
<URL:[http://www.rmupp.org/mreza/zip/Zajednicki memorandum o prioritetima politike zaposljavanja RH \(JAP\).pdf](http://www.rmupp.org/mreza/zip/Zajednicki%20memorandum%20o%20prioritetima%20politike%20zaposljavanja%20RH%20(JAP).pdf)>  
(3.9.2015.)

<sup>44</sup> Institut za turizam, „Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske“, prosinac 2011.  
<URL:<http://iztvg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-05-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf>>  
(7.9.2015.)

stručna sprema ili ima li uopće iskustva na sličnim ili istim poslovima; nemaju jasno definirane standarde, a očekuju mnogo od radnika.

4. *Ponuda radne snage ne slijedi potrebe ugostiteljstva* – iako u Hrvatskoj vlada visoka nezaposlenost, u ovom sektoru se nerijetko zapošljavaju strani radnici. Poslodavci su prepoznali nekoliko ključnih problema što se tiče kadrova vezanih uz turizam; nedostatak menadžerskih znanja, neprofesionalnost, radnici su nemotivirani, nefleksibilni, s niskom dozom radne etike, nemogućnost prilagodbe novih tržišnih trendova itd. Traže se nova zanimanja poput animatora, kuhara specijalista i slično. Sustav cjeloživotnog obrazovanja i sustav formalnog obrazovanja ne mogu pratiti ove trendove. Situacija je takva kakva jest upravo zbog poslodavaca. Oni znaju izrabljivati svoje radnike, djeluju demotivirajuće, nisu aktivni u sustavu obrazovanja te ne poštuju zakonsku regulativu. Ako se želi podići kvaliteta i osigurati konkurentnost na tržištu mora se poraditi na podizanju znanja i vještina kroz edukaciju te istovremeno uvesti adekvatne mjere sustava nagrađivanja zaposlenih.

U sljedećim potpoglavljima je obrađen razvoj ljudskih potencijala, visokoškolsko obrazovanje i struktura zaposlenih u sektoru turizma što se tiče Republike Hrvatske.

#### 4.1. Razvoj ljudskih potencijala

Primjerenost kvalitete ljudskih potencijala, odnosno posjedovanje suvremenih znanja i praktičnih vještina, osnovni je element isporuke kvalitetne turističke usluge i unapređenja konkurentnosti hrvatskog turizma. Brze i sve intenzivnije promjene u tržišno-poslovnom okruženju i razvoj novih tehnologija zahtijevaju nova znanja i raznovrsne praktične vještine potrebne za učinkovito obavljanje izvršnih i upravljačkih procesa u turizmu. Hrvatsko turističko gospodarstvo s razvojem turizma imat će rastuće potrebe za kvalitetnim izvršnim i upravljačkim kadrovima. Također, paralelno s razvojem malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, raste i potreba unosa novih znanja u ovaj segment turističkog gospodarstva. S obzirom na to da sustav formalnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj nije u dovoljnoj mjeri prilagođen potrebama turističkog gospodarstva i sustava turističkih organizacija, obrazovanje u funkciji razvoja ljudskih potencijala u turizmu valja strukturirati kao zajedničku odgovornost države, poslodavaca i lokalnih zajednica.

Ključ uspjeha za postizanje izvrsnosti u turizmu je edukacija srednjeg menadžmenta kao osnovne karike isporuke kvalitete. Potrebno je uspostaviti nekoliko privatnih specijaliziranih visokih poslovnih škola za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam sa specijalistički profiliranim programima, utemeljenim na učinkovitoj kombinaciji stjecanja stručnih znanja i praktičnih vještina, čiji bi programi, osim nužnih suvremenih teorijskih znanja, uključivali visok udio praktične nastave i praktičnog rada te primjenu suvremenih nastavnih metoda.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Vlada Republike Hrvatske, „Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“, veljača 2013.

<URL:<http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>>  
(4.9.2015.)



## 4.2. Visokoškolsko obrazovanje

Sustav visokoškolskog obrazovanja za potrebe turizma u Republici Hrvatskoj je slojevit i pruža različite mogućnosti obrazovanja i usavršavanja. Visokoškolsko obrazovanje je pretežno usmjereno prema školovanju različitih profila menadžera, ali i ostalih visokoobrazovanih kadrova za područja: financija, knjigovodstva, javne nabave, plana i analize, revizije, kontrolinga, marketinga i drugo.

Tablica 6. Popis visokih učilišta koja izvide programe za studij turizma prema turističkim makroregijama

<b>TURISTIČKA MAKROREGIJA</b>	<b>VISOKO UČILIŠTE</b>
<b>Kontinentalna Hrvatska</b>	Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu Geografski odsjek PMF-a Sveučilišta u Zagrebu Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu Turistički i hotelski menadžment na veleučilištu Vern u Zagrebu Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment Utilus u Zagrebu Međimursko veleučilište u Čakovcu Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
<b>Sjeverni Jadran</b>	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija Sveučilišta u Rijeci Fakultet ekonomije i turizma u Puli Visoka poslovna škola Višnjan
<b>Južni Jadran</b>	Odjel za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru Veleučilište u Šibeniku Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku Američka visoka škola za menadžment u Dubrovniku

Izvor: Institut za turizam, „Prijedlozi za unapređenje srednjoškolskog obrazovanja za potrebe turizma u RH“, 2012.

<URL:[http://www.mint.hr/UserDocsImages/131004\\_iztgzg-studija.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/131004_iztgzg-studija.pdf)>

(23.8.2015.)

Tablica broj šest prikazuje tri turističke makroregije; Kontinentalnu Hrvatsku, Sjeverni Jadran te Južni Jadran. Iz tablice su vidljiva visoka učilišta u sektoru turizma koja djeluju na ovim područjima. Na visokoškolskoj razini, turizam se izučava na 7 visokih poslovnih škola, odnosno veleučilišta i 8 fakulteta, odnosno sveučilišnih odjela.

### 4.3. Struktura zaposlenosti Republike Hrvatske u sektoru turizma

Ljudski potencijali u djelatnosti ugostiteljstva su gotovo 85 tisuća zaposlenih, odnosno 6,4% ukupno zaposlenih u Hrvatskoj.

Ako se slijedi metodologija izračuna Europske unije, pa se tom broju pridruže i zaposleni u poslovima turističkog posredovanja, broj izravno zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu povećava se na 90 tisuća, odnosno na 6,8% ukupno zaposlenih. Uzme li se još u obzir i broj djelatnika u javnim službama u funkciji turizma, počevši od Ministarstva turizma, preko sustava turističkih zajednica, posebnih službi unutar gospodarskih i obrtničkih komora, strukovnih udruga do jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao i broj nastavnika u funkciji obrazovanja kadrova za turizam i ugostiteljstvo, taj se broj povećava za još najmanje 1.500 zaposlenih. To bi značilo da je oko 91,5 tisuća (6,9%) ukupno zaposleno na poslovima ugostiteljstva i turizma.<sup>46</sup>

Tablica 7. Zaposleni u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom

Godina	DJELATNOST PRUŽANJA SMJEŠTAJA, PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANOM (u 000)			UDJEL U UKUPNO ZAPOSLENIM (u %)		
	Ukupno	U pravnim osobama	U obrtu i slobodnim profesijama	Ukupno	U pravnim osobama	U obrtu i slobodnim profesijama
2010.	82	45	37	6,0	4,0	15,9
2011.	81	45	36	6,1	4,1	16,3
2012.	82	47	35	6,1	4,1	16,4
2013.	84	50	35	6,3	4,4	16,8
2014.	85	52	33	6,4	4,6	16,6

Izvor: Hrvatska turistička zajednica, „Turizam u brojkama 2014.“, 2014.

<URL:<http://business.croatia.hr/Documents/3676/Turizam-u-brojkama-2014.pdf>>  
(4.9.2015.)

<sup>46</sup>Vlada Republike Hrvatske, „Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“, veljača 2013.

<URL:<http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>>  
(4.9.2015.)

Tablica broj sedam prikazuje zaposlene u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom u RH u periodu od 2010. do 2014. godine. Prikazano je da broj zaposlenih u ovom periodu raste. 2010. godine je bilo zaposleno 82 000, a 2014. 85 000 osoba u ovoj djelatnosti. To bi značilo da je 2014. 6,4 % zaposleno u navedenoj djelatnosti.

Struktura zaposlenih prema stupnju stručne spreme, moguće je pratiti samo u pravnim osobama djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom koje zapošljavaju oko 35 tisuća djelatnika.

Tablica 8. Struktura zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom prema stupnju stručne spreme

GODINA	UKUPNO	BROJ ZAPOSLENIH PREMA STRUČNOJ SPREMI							
		VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
2010	36571	2605	1531	19326	1539	1136	5885	864	3685
2011	34091	2766	1452	18363	1278	1054	5165	861	3152
2012	34719	2844	1548	19044	1464	1055	4881	741	3142
2013	34380	3053	1601	19037	1405	995	4645	693	2951
Σ	139761	11268	6132	75770	5686	4240	20576	3159	12930
UDIO %	100,00	8,06	4,39	54,21	4,07	3,03	14,72	2,26	9,25

Izvor: Državni zavod za statistiku, „Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2013.“, 2013.

<URL: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf)>

(4.9.2015.)

Iz tablice broj osam je vidljivo da je struktura zaposlenih sljedećih obilježja:

- najmanje je radnika s visokom i višom stručnom spremom (12,45%), što se smatra nedovoljnim s obzirom na suvremene potrebe;
- više od polovine zaposlenih ima srednju stručnu spremu;
- stručne kvalifikacije (visokokvalificirani i kvalificirani) ima skoro svaki peti zaposleni, a nestručnih, nekvalificiranih i polukvalificiranih radnika je 15%.

Raspoloživost i kvaliteta kadrova ključni su daljnji uspjeh turizma u Republici Hrvatskoj. Kao što smo mogli vidjeti i ranije u radu, nacionalni turizam ima problema s kvalitetnom,

nezainteresiranom te nemotiviranom radnom snagom. Ključ uspjeha leži u državi i poslodavcima. Unatoč dobro razvijenoj mreži srednjih strukovnih škola i visokih učilišta s turističkim programima, poslodavci i dalje vode glavnu riječ. Oni trebaju biti te osobe koje će svog radnika izvesti na pravi put i poboljšati državni standard.

Nedostaje menadžerskih kadrova i znanja iz ovog područja. Upravo o njima ovisi podizanje kvalitete hotelijerstva i turizma. Ipak turizam ovisi o ljudskim resursima, a ako se ne pristupi rješavanju ove politike, upravo oni bi mogli postati ograničavajući faktor razvoja turizma. Kompetencije stečene studijem moraju se temeljiti prvenstveno na visokostručnoj i profesionalnoj osposobljenosti za područje hotelskog i turističkog menadžmenta, hotelskog i turističkog marketinga, menadžmenta turističkih manifestacija, brandinga, controllinga, financijskog menadžmenta, odnosa s javnošću, upravljanja ljudskim resursima i sl.<sup>47</sup> U vrlo skoroj budućnosti se može očekivati i manjak kadrova. Turizam, iako u našoj državi nema konkurenciju, bi se mogao natjecati s drugim sektorima gospodarstva u privlačenju kvalitetne radne snage. Ovo je sektor u kojem su uvjeti nepovoljniji nego u ostalim sektorima, a plaće niže, stoga će se morati što brže osmisliti načini kako motivirati i zadržati kvalitetne zaposlenik te poboljšati radni uvjeti.

---

<sup>47</sup> Bratinčević, T.: **Potrebe za visokoobrazovanim kadrom u hotelijerstvu i turizmu u splitsko - dalmatinskoj županiji**, Praktični menadžment, VŠMTI, Virovitica, Vol. 3, 4, str. 100-102.

## ZAKLJUČAK

Kvalitetan razvoj turizma i ugostiteljstva, naročito kroz zapošljavanje stručne radne snage, podrazumijeva svestranu suradnju velikog broja čimbenika, imajući u vidu činjenicu da tržišta postaju sve konkurentnija. Funkcija ljudskih potencijala stalno se susreće sa novim izazovima i unapređenjem kvalitete usluge, što nije moguće bez dostatne i kvalitetne radne snage.

Razvoj sektora, otkrivanje novih zanimanja i kombinacija vještina, traži uključivanje djelatnika u obrazovne programe kako bi se uskladili sa stvarnim zahtjevima turističkog gospodarstva. Posebnu ulogu u razvoju turizma i hotelijerstva te podizanju kvalitete usluge imaju menadžerski kadrovi. Nove vještine u turizmu na razini menadžmenta tzv. 'multiskilling' (praksa zaposlenika za izvršavanje niz različitih zadataka), zahtijevaju obrazovanje iz područja računovodstva, marketinga, prava, ekonomije... Od njih se očekuju vještine i kompetencije kao što su: kompjutorske vještine, poslovno i strateško planiranje, strateška udruživanja, upravljačke vještine, menadžment razvoja proizvoda, menadžment sigurnosti, računovodstvo, inovacije, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje destinacijom, projektni menadžment, vještine upravljanja utjecajima globalizacije, upravljanje promjenama, marketinške i prodajne vještine. Ove zahtjeve ispunjava obrazovanje koje prvenstveno odlikuje interdisciplinarnost.

Kroz motivaciju i učenje zaposlenik razvija svoju karijeru. Spoznaja o stupnju motiviranosti zaposlenika izuzetno je važna za predlaganje mjera razvoja. Motiviranost zaposlenih je faktor uspješnosti, a nagrađivanje je oblik materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima u obliku plaće, nadoknada, beneficija, čiste provizije, premija i sl. Razvoj osobne karijere nije moguć bez motiviranja, neprestanog usavršavanja i stjecanja novih znanja i vještina. Najvažnije je odrediti model obrazovanja koji ovisi o zaposlenikovim vještinama i potrebama kako bi poboljšali svoj rad i doprinijeli još većoj efikasnosti.

Unatoč dobro razvijenoj mreži škola i visokih učilišta s turističkim programima, turizam ima problema s kvalitetom ljudskih resursa. Moderni sustav obrazovanja nalaže uvažavanje međunarodnih standarda u svim segmentima organiziranja i stjecanja teoretskih, stručnih i praktičnih znanja prilagođenih stvarnim zahtjevima turističkog gospodarstva. U fokusu svega stoje kadrovi, njihova temeljna i permanentna naobrazba koju osiguravaju sveučilišta i druge visokoškolske institucije.

Sektor turizma se susreće s problemom sezonalnosti. Tijekom turističke sezone zapošljava se gotovo polovina nezaposlenih, koje karakterizira manjak radnog iskustva. Primjerenost kvalitete ljudskih potencijala i posjedovanje suvremenih znanja i praktičnih vještina, osnovni je element isporuke kvalitetne turističke usluge. Ne pristupi li se sustavnom rješavanju politike ljudskih resursa, kadrovi će postati ograničavajući faktor turističkog razvoja.

Analizom je utvrđeno da u ukupnom broju zaposlenih u djelatnosti turizma udio visokoobrazovanih iznosi 6,4%. Taj podatak zabrinjava, uzme li se u obzir da su to zaposlenici većinom na vodećim pozicijama u hotelima. Strateški cilj razvoja turizma je povećanje udjela visokoobrazovanih kadrova u turizmu, kao i potreba za stalnom edukacijom kadrova na svim razinama. Sadašnji ili budući zaposlenici s pravom kombinacijom znanja i vještina predstavljaju ljudski potencijal koji će osigurati organizaciji konkurentsku prednost. Stoga je osnovni zadatak organizacija da zadrže najbolje ljude. Kvalitetan menadžment ljudskih potencijala pridonosi uspješnosti organizacije.

## LITERATURA

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 595.
2. Balkin, D. B. i Gomez, L. R.: **New perspectives in Compensation**, Prentice-Hall, New York, 1987., str. 72.
3. Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000., str. 494.
4. Dessler, G.: **Human Resource Management**, thirteenth edition, Pearson, New Jersey, 2011., str. 37.
5. Douglas, T. H.: **Career Development in Organization**, Jossey-Bass, San Francisco, 1986., str. 345.
6. Đorđević Boljanović, J. i Pavić, Ž. S.: **Osnove menadžmenta ljudskih resursa**, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2001., str. 5.
7. Florijančić, J.: **Operativni management**, Moderna organizacija, Kranj, 1995., str. 45.
8. Gutić, D. i Rudelj, S.: **Menadžment ljudskih resursa**, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 371.
9. Hollenbeck, J. R. i dr.: **Fundamentals of Human Resource Management**, International edition, McGraw– Hill Irwin, New York, 2007., str. 39.
10. Jelavić, F.: **Didaktičke osnove nastave**, Naklada Slap, Jastrebarsko, 1995., str. 10.
11. Kinicki, A. i Williams, B. K.: **Management: A Practical Introduction**, 3rd edition, Arizona State University, Tempe, 2006., str. 288.
12. Koonts, H. i Weihrich, H.: **Menadžment**, Mate, Zagreb, 1993., str. 142.
13. Pržulj, Ž.: **Menadžment ljudskih resursa**, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002., str. 12.
14. Šverko, B. i dr.: **Psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 2009., str. 115.



15. Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, drugo izdanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 208.

## Članci

1. Bratinčević, T.: **Potrebe za visokoobrazovanim kadrom u hotelijerstvu i turizmu u splitsko - dalmatinskoj županiji**, Praktični menadžment, VŠMTI, Virovitica, Vol. 3, 4, str. 100-102.
2. Jambrek, I. i Penić, I. I.: **Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća**, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Vol. 29, 2, str. 1181 – 1206.
3. Jakovac, P.: **Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja**, Tranzicija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Vol. 14, 2012., 29, str. 13.
4. Kuka, E.: **Menadžment ljudskih resursa**, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, VŠMTI, Virovitica, Vol. 2, 2011., 2, str. 64-66.
5. Kuleš, A.: **Mogućnost menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama**, Ekonomski vjesnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2011., Vol. 14, 1, str. 197-210.
6. Lawler, E. E.: **Paying the person: A better Approach to Management**, HRM Review, University of Southern California, Los Angeles, Vol.1, 1991., 2, str. 145-155.
7. Puvača, M., Roso, D., Zdrilić, I.: **Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi**, Ekonomski vjesnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2010., Vol. 23, 2, str. 503-513.
8. Schein, E.: **The Individual, the Organization and the Career; A Conceptual Scheme**, Journal of Applied Behavioral Science, NTL Institute, Silver Spring, 1971., Vol. 7, 1, str. 401-426.

## Pozivne bilješke za preuzete spoznaje putem Interneta

1. Državni zavod za statistiku, „Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2013.“, 2013.  
<URL:[http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf)>  
(4.9.2015.)
2. Hrvatska turistička zajednica, „Turizam u brojkama 2014.“, 2014.  
<URL:<http://business.croatia.hr/Documents/3676/Turizam-u-brojkama-2014.pdf>>  
(4.9.2015.)
3. Institut za turizam, „Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske“, prosinac 2011.  
<URL:<http://iztgg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-05-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf>>  
(7.9.2015.)
4. Institut za turizam, „Prijedlozi za unapređenje srednjoškolskog obrazovanja za potrebe turizma u RH“, 2012.  
<URL:[http://www.mint.hr/UserDocsImages/131004\\_iztggz-studija.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/131004_iztggz-studija.pdf)>  
(23.8.2015.)
5. Kranjec Markešić, Amalija, „Globalizacija“, 2014.  
<URL:<http://nova-akropola.hr/kategorija-kultura/globalizacija/>>  
(11.5.2015.)
6. Vlada Republike Hrvatske, „Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine“, veljača 2013.  
<URL:<http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>>  
(4.9.2015.)
7. Vlada Republike Hrvatske, „Zajednički memorandum o prioritetima politike zapošljavanja RH“, 2008.  
<URL:[http://www.rmupp.org/mreza/zip/Zajednicki memorandum o prioritetima politike zapošljavanja RH \(JAP\).pdf](http://www.rmupp.org/mreza/zip/Zajednicki%20memorandum%20o%20prioritetima%20politike%20zaposljavanja%20RH%20(JAP).pdf)>  
(3.9.2015.)

## POPIS SLIKA/TABLICA

Slika 1. Ciklus doprinosa menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama.....	10
Slika 2. Proces motivacije.....	15
Slika 3. Osnovne komponente plaće.....	23
Slika 4. Osnovni čimbenici u razvitku karijere.....	32
Tablica 1. Klasifikacija materijalnih i nematerijalnih kompenzacija zaposlenicama.....	21
Tablica 2. Materijalni i nematerijalni motivacijski elementi.....	24
Tablica 3. Najčešći modeli obrazovanja na poslu.....	29
Tablica 4. Najčešći modeli obrazovanja izvan posla.....	30
Tablica 5. Faze karijere, zahtjevi posla i emocionalni zahtjevi.....	34
Tablica 6. Popis visokih učilišta koja izvode programe za studij turizma prema turističkim makroregijama.....	39
Tablica 7. Zaposleni u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom.....	41
Tablica 8. Struktura zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom prema stupnju stručne spreme.....	42

## SAŽETAK

Suvremeni poslovni sustavi se u današnje vrijeme brzo mijenjaju i prilagođavaju turbulentnoj okolini. Upravljanje ljudskim potencijalima u svakom poslovnom sustavu postaje potpuno različito od dosadašnjeg. Ono se više ne shvaća samo kao funkcionalna aktivnost već kao nova poslovna filozofija koju treba provoditi na svim menadžerskim razinama. Ta nova poslovna filozofija donosi promjene u upravljanju i vještini da se privuku, zadrže i motiviraju radnici koji znaju, hoće i mogu.

Turistička industrija je industrija usluga. Turističke usluge moraju biti pravovremene i unaprijed osmišljene, a pružit će ih ključni subjekti uspješnosti; ljudi. Oni igraju glavnu ulogu u ovom sektoru. Stoga je vrlo bitno da se upravljanje ljudskim resursima sastoji od mnoštva različitih aktivnosti koje će pridonijeti boljem poslovanju poduzeća. Zadaća kvalitetnog menadžmenta ljudskih potencijala jest da organizacija postane što konkurentnija, ostvari što veći profit i poveže sposobne ljude u jednu cjelinu koji će to i ostvariti. Okruženje ekonomije znanja je uvijek nestabilno i nepredvidivo. Faktori koji utječu na organizaciju, bili oni vanjski ili unutarnji, je potrebno poznavati i pratiti kako bi se menadžment ljudskih potencijala mogao pravilno odvijati.

Motiviranost osoblja je najvažniji element u izvršavanju kvalitetnih radnih operacija unutar poduzeća. Postoje razni načini motiviranja koje poduzimaju lideri; izravni i neizravni, materijalni i nematerijalni, a najpoznatiji oblik motivacije jest plaća. Vrlo je važno da se zaposlenik osjeća ugodno u okruženju u kojem djeluje te da je zainteresiran za posao koji obavlja, u protivnom dolazi do slabijih rezultata i manje uspješnosti poduzeća na tržištu.

Također, bez neprestanog obrazovanja i treninga zaposlenika, razvitak osobne karijere neće biti moguć. Usavršavanje i stjecanje novih znanja i vještina će uvelike utjecati na pojedinca, a isto tako i na cjelokupno poduzeće. Razvoj treba djelovati na svim razinama u poduzeću; od zaposlenika do menadžera i biti u skladu s organizacijskim ciljevima.

Menadžment ljudskih potencijala zahtijeva stalna i velika ulaganja no povrati ulaganja su znatno veći. Hrvatski poslodavci ulažu manje nego što bi trebali u obrazovanje što se očituje u niskim razinama znanja stranih jezika, informatičkih znanja te neznanju rada u timovima. Svijest o važnosti obrazovanja treba ubrzano podići kako bi se ljudski potencijal razvijao u pozitivnom smjeru, a kvaliteta upravljanja turizmom povećala.

## **SUMMARY**

Nowadays, modern business systems are changing and adapting more quickly to the turbulent business environment. Human resource management (HRM) in all business systems is completely changed because it is no longer perceived as a business function but as a new philosophy which should be applied on all levels of management. As a business philosophy, it brings changes in management activities and requires skills to attract, keep and motivate the knowing, willing and able employees.

The tourism industry is based on services which have to be both timely and preconceived, and will be provided by the most important element of success – people. As they play the key role in this sector, it is very important to diversify the activities of the HRM in order to improve the business. The task of a successful HRM is to help the organisation become more competitive, make a higher profit and above all connect the employees in a functioning whole. The surroundings of the knowledge economy are always unstable and unpredictable. Consequently, the influential factors, both internal and external, should be consistently monitored in order to allow optimal conditions for HRM activities.

Employee motivation is the key to achieving business goals inside the organisation. It is of utmost importance to make the employees feel comfortable in the work environment and to maintain their levels of interest for the job. Otherwise, it will lead to unsatisfying results and a decline in productivity and profits.

Moreover, the development of the employees' personal careers will not be possible without permanent education and training. Perfecting and attaining new knowledge and skills will affect not only the employee, but the entire organisation. Development should be applied on all levels of management and should be in accordance with the business goals.

HRM requires high ongoing investments, but their returns are far greater. Croatian employers invest far less than they should which is evident in low levels of foreign language knowledge and difficulties regarding team-work. The importance of education should be emphasized in order to create an upward growth in HRM and to maximize the quality of tourism management.