

# Uloga društvenih mreža u upravljanju ljudskim potencijalima

---

**Mijatović, Matej**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:137:232906>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**MATEJ MIJATOVIĆ**

**ULOGA DRUŠTVENIH MREŽA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA**

Diplomski rad

Pula, travanj 2024 godine.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**MATEJ MIJATOVIĆ**

**ULOGA DRUŠTVENIH MREŽA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA**

Diplomski rad

**JMBAG: 03030853155, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2024. godine.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_

## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

UVOD.....	1
1.1. Cilj i svrha istraživanja.....	1
1.2. Struktura rada .....	2
1.3. Metodologija istraživanja .....	3
2. LJUDSKI POTENCIJALI I VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ORGANIZACIJI .....	4
2.1. Pojmovno određenje ljudskih potencijala .....	4
2.2. Proces upravljanja ljudskim potencijalima .....	7
2.3. Specifičnost upravljanja ljudskim potencijalima.....	10
3. TRENDOVI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENO DOBA.....	14
3.1. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima .....	14
3.2. O trendovima u suvremenom poslovanju .....	18
3.3. Utjecaj trendova suvremenog doba na razvoj ljudskih potencijala, te na održivo poslovanje i razvoj organizacije .....	21
4. DRUŠTVENE MREŽE I POSLOVANJE .....	23
4.1. Društvene mreže.....	23
4.1.1 Facebook.....	24
4.1.2. LinkedIn .....	26
4.1.3. Youtube.....	27
4.1.4 Instagram.....	29
4.1.5 X .....	29
4.2. Suvremeno poslovanje i društvene mreže .....	30
4.3. Učinkovitije poslovanje putem društvenih mreža.....	31
5. ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	33

5.1. Društvene mreže kao kanal regrutiranja zaposlenika.....	33
5.2. Društvene mreže i komunikacija .....	35
5.3 Društvene mreže kao sredstvo upravljanja ljudskim potencijalima .....	36
6. VALAMAR RIVIERA D.D. I LJUDSKI POTENCIJALI PREDMETNOG PODUZEĆA .....	38
6.1. O poduzeću Valamar Riviera d.d.....	38
6.2. Ljudski potencijali i sustav upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Valamar Riviera d.d.....	41
7. STUDIJA SLUČAJA – ANALIZA PRIMJERA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA POSREDSTVOM DRUŠTVENIH MREŽA NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D. ....	48
7.1. Društvene mreže kao instrument podrške analizi i komunikaciji s tržištem rada.....	48
7.2. Društvene mreže kao instrument regrutiranja i selekcije zaposlenika .....	52
7.3. Društvene mreže kao instrument motiviranja zaposlenika u Valamar Rivieri.....	53
7.4. Intervju sa zaposlenikom poduzeća Valamar VALAMAR .....	56
8. ZAKLJUČAK .....	60
<b>SAŽETAK</b> .....	67
<b>SUMMARY</b> .....	68

## UVOD

Ovaj diplomski rad istražuje problematiku uloge društvenih mreža u upravljanju ljudskim potencijalima. Riječ je o suvremenoj i aktualnoj problematici s obzirom da društvene mreže same po sebi predstavljaju novitet u današnjem poslovanju, to jest suvremeni alat komunikacije i s time povezanih funkcija. Može se istaknuti kako one sve više predstavljaju alternativu ili dopunu postojećih tehnika, odnosno instrumenata u brojnim poslovnim i organizacijskim funkcijama, što se ovim istraživanjem nastoji i argumentirati.

Osim navedenoga, poseban značaj predmetnog istraživanja očituje se u činjenici kako su ljudski potencijali vodeći resurs rada i kako o njihovoj kvaliteti i kvaliteti sustava upravljanja ovise strateški uspjeh i napredak organizacije. Nekada su se ljudski potencijali razmatrali na površan način, a veći značaj pridavao se materijalnim i financijskim resursima. U današnjici, točnije od početka razvoja suvremenog doba, ta se percepcija u potpunosti mijenja, a ljudski potencijali dobivaju šire značenje.

Vjeruje se kako bi ovo istraživanje moglo poslužiti dionicima u razvoju svijesti o suvremenim trendovima poslovanja općenito, kao i koristima koje društvene mreže donose u poslovanju. Na taj način mogu se proširiti pogledi u smjeru inoviranja u poslovanju posredstvom društvenih mreža, a što bi u konačnici moglo rezultirati nizom koristi u smislu minimiziranja troškova, boljeg sustava informiranja, odnosa s dionicima i sličnom.

### 1.1. Cilj i svrha istraživanja

Cilj rada je istražiti što su to društvene mreže, kako one utječu na savladavanje i ublažavanje utjecaja suvremenih trendova poslovanja i na koji način doprinose organizacijama općenito. Svrha rada je prezentirati ulogu društvenih mreža u procesu upravljanja ljudskim potencijalima, te isto predočiti na konkretnom primjeru poduzeća.



## 1.2. Struktura rada

Rad je strukturiran kroz uvod, zaključak i pet poglavlja. Prvo poglavlje u službi je analize osnovnih teorijskih pojmova i odnosa među njima. Ono istražuje pojam ljudskih potencijala, kao i proces te specifičnosti procesa upravljanja ljudskim potencijalima u nekoj organizaciji. Detaljnije se ukazuje na samo značenje ovog procesa, te se isti predočava kao kompleksni sustav koji je podložan kontinuiranim promjenama i nadopunama.

Sljedeće poglavlje istražuje mega trendove u poslovanju suvremenih organizacija. Ono zapravo predočava poslovne uvjete u suvremeno doba, izazove i prilike s kojima se organizacije svakodnevno susreću. Primarno se analiziraju opći trendovi koji utječu na organizaciju i njezino poslovanje, a time i na sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Misli se na interne ili unutarnje i eksterne ili vanjske čimbenike. Naposljetku detaljnije se analiziraju aktualni suvremeni trendovi koji vrše utjecaj na spomenuto.

Poglavljje što slijedi posvećeno je analizi društvenih mreža. Osim same definicije, iznose se specifičnosti ovog suvremenog kanala komunikacije, neki od najzastupljenijih primjera, te poslovni doprinos društvenih mreža. U poglavlju su obrađene najpopularnije društvene mreže i njihove funkcije te poslovna namjena, koja je zastupljena u praksi.

U sljedećem se poglavlju obrađuje značaj društvenih mreža u upravljanju ljudskim potencijalima. Analiziraju se neke od osnovnih funkcija, za koje se vjeruje da izravno utječu na konačni uspjeh cjelokupnog procesa. Pri tome se misli na regrutiranje i selekciju zaposlenika, komunikaciju, te upravljanje istima, u smislu razvoja, integriranja s organizacijom i u smislu sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika unutar organizacije.

Slijedi poglavlje o odabranom primjeru poduzeća koje je poslužilo za provedbu studije slučaja. Riječ je o poduzeću Valamar Riviera. U ovome poglavlju iznose se osnovnih

organizacijski podaci, podaci o poslovanju i podaci o sustavu upravljanja ljudskim potencijalima.

Predzadnje poglavlje sintetizira prethodne analize i predočava studiju slučaja, odnosno primjer poduzeća koje koristi ovaj instrument za upravljanje ljudskim potencijalima. Analiza je provedena na način da su identificirani doprinosi društvenih mreža u pojedinim fazama upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru odabranog poduzeća.

### 1.3. Metode istraživanja

Za potrebe predmetnog istraživanja korištene su neke od osnovnih metoda. Misli se pri tome na metode analize i sinteze podataka, induktivno deduktivne metoda, metodu komparacije i metodu apstrakcije. Osim navedenih, korištene su i metoda studije slučaja, kritičkog zaključivanja i metoda deskripcije. Za potrebe istraživanja korištena je znanstvena i stručna literatura iste ili slične tematike, no poseban doprinos dala je i analiza web izvora, stručnih članaka, raznih medijski istraživačkih pothvata i platformi odabranih društvenih mreža.

## **2. LJUDSKI POTENCIJALI I VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ORGANIZACIJI**

Ljudski potencijali jedan su od temeljnih inputa rada i poslovanja. Riječ je o vrlo kompleksnom inputu s obzirom na sama obilježja ljudskih potencijala i zahtjevnost procesa upravljanja istima. Stoga je upravljanje ljudskim potencijalima od strateškog značaja za sve organizacije, neovisno o njihovim obilježjima, a što se ovim istraživanjem nastoji i potvrditi.

U ovome poglavlju cilj je definirati ljudske potencijale, analizirati njihove specifičnosti kao i sam proces upravljanja ljudskim potencijalima. Tendencija je ukazati na složenost i važnost ovog procesa, a time ujedno dati i osnovu za provedu spomenutog istraživanja.

Samo poglavlje trebalo bi dati širi uvid i bolju percepciju predmetne problematike. Njegova svrha je pojasniti odnose među temeljnim pojmovima, te obraditi teorijsku osnovu istih.

### **2.1. Pojmovno određenje ljudskih potencijala**

Tijekom prošlih razdoblja uglavnom se vjerovalo da poslovni uspjeh organizacija/poduzeća najviše ovisi o materijalnim i financijskim resursima. S razvojem znanosti i poslovanja, te s pojačanom specijalizacijom, dolazi do razvoja svijesti o značaju ljudskih potencijala. Danas oni predstavljaju vrlo osjetljivu problematiku u kontekstu menadžmenta i upravljanja te razvoja poslovanja organizacija.

Temeljni pojmovi koji se vežu uz ljudske potencijale i proces njihova upravljanja, dobro su poznati još od prve polovice proteklog stoljeća, međutim detaljnije spoznaje u svezi njihova značenja i odnosa javljaju se u novije doba i vežu se uz suvremenu ekonomiju i poslovanje. Iz toga proizlazi i kompleksnije shvaćanje pojma ljudskih potencijala, a na što je nedvojbeno utjecala promjena svijesti i praksi poslovanja, potaknuta informatičkim razvojem, tržišnim odnosima i ostalim trendovima iz kompleksne okoline.

Ljudski potencijali nazivaju se i ljudskim resursima, te kadrovima ili zaposlenicima. Riječ je o kolektivu neke organizacije, sveukupnosti njihova znanja, sposobnosti, vještina i kompetencija, što je u konačnici i ključno za ostvarenje i održavanje poslovnog uspjeha organizacije, kao i za opće djelovanje i razvoj (Buble, 2006).

Ljudski potencijali danas su predmet rasprave brojnih dionika. Sam pojam i proces objašnjava se u raznim knjigama, studijama, publikacijama i istraživačkim analizama. Stoga se može potvrditi kako postoji bogata literatura na ovu temu, te kako se istraživanja u današnjici kontinuirano nadopunjuju, ovisno o specifičnim potrebama i novim trendovima.

Znanost ima veliku ulogu u praćenju i pojašnjavanju evolucije ovog pojma i procesa upravljanja istim. Kao rezultat toga, danas se ljudski potencijali analiziraju kao pojam koji nadilazi ekonomske analize i percipira se u kontekstu interdisciplinarnosti. To znači da je za njegovo istraživanje važno integrirati čitavi niz znanja i podataka iz područja različitih znanosti. Upravo to dodatno potvrđuje kompleksnost pojma i procesa, ako i izazovnost same izvedbe u svakodnevnoj poslovnoj praksi.

Značenje pojma ljudskih potencijala može se razmatrati na sljedeći način i s gledišta različitih dimenzija ili razina. To se smatra ključnim u njegovu definiranju i pojmovnom određenju, što se prikazuje u nastavku rada (Slika 1.).

## Slika 1. Razine definiranja pojma ljudskih potencijala

---

Ljudski  
potencijali

Znanstvena disciplina

---

Menadžerska funkcija

---

Posebna poslovna funkcija u organizaciji

---

Specifična filozofija upravljanja ili menadžmenta

---

*Izvor: Izrada prema Bahtijarević Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 3*

Kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima kao znanstvenoj disciplini u obzir treba uzeti što više analiza koje se provode u knjigama, studijama, člancima i publikacijama ove problematike. U konačnici sve one naglašavaju kako su upravo ljudski potencijali značajan čimbenik uspješnosti poslovanja, što ujedno ide u korist ovom istraživanju i argumentiranju polazišnih hipoteza.

Autorica Bahtijarević Šiber (1999) navodi kako je upravljanje ljudskim potencijalima znanstvena disciplina s obzirom da koncepcije, teorije i načela ovog područja, procesa i filozofije primarno nastaju u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina. Kao rezultat toga, ova se poslovna i upravljačka filozofija javlja i kao posebna znanstvena disciplina

u okviru suvremenog procesa objedinjavanja spoznaja različitih znanosti u nova područja istraživanja (Bahtijarević Šiber, 1999).

Uzimajući u obzir navedeno, kao i obilježja suvremenog poslovanja, treba istaknuti kako ljudski potencijali i s njima upravljačke funkcije danas postaju značajna poslovna funkcija i orijentacija organizacije, kao i specifična filozofija ili pristup upravljanja. U kontekstu tog upravljačkog sustava, ljudi su vodeći resursi, odnosno potencijali i strateška te konkurentna prednost organizacija.

## 2.2. Proces upravljanja ljudskim potencijalima

Već je istaknuto kako u suvremeno doba i u kontekstu suvremenih uvjeta poslovanja upravljanje ljudskih potencijalima ima strateški značaj za organizacije. Razlog tome je u činjenici da su ljudski potencijali od iznimnog značaja za poslovanje organizacije, odnosno jedan od temeljnih čimbenika rada i poslovnog uspjeha.

Upravljanje ljudskim potencijalima danas predstavlja znanstvenu disciplinu koja se usmjerava prema sustavu spoznaja koji čini niz podsustava znanja, modela, principa i metoda ostalih povezanih i relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos razvoju (Jambreč, Penić, 2008). Neke od spomenutih disciplina su (Jamrek, Penić, 2008: 185):

- Psihologija:
  - opća,
  - eksperimentalna,
  - industrijska,
  - organizacijska,
  - socijalna,
  - pedagoška,
  - edukacijska;
- Ergonomija;
- Ekonomija;
- Sociologija;

- Medicina rada;
- Pedagogija;
- Andrologija.

Time se zapravo ponovno argumentira stav i zaključak autora u svezi interdisciplinarnosti ove problematike. Sam pojam upravljanja ljudskim potencijalima u ekonomiji, menadžmentu ili šire može se odrediti kao sustav, odnosno kao znanstvena disciplina ili funkcija u organizacijama koja je usmjerena koordinaciji, povezivanju i razvoju zaposlenika u organizaciji.

„Poticaj za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihevioristička teorija. Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina (Jambrek, Penić, 2008: 1186).“

Proces upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je specifičan i kompleksan. To proizlazi iz niza razloga. Primarno u obzir treba uzeti samo značenje ovog procesa, ali i specifična obilježja ljudskih potencijala. Na umu treba imati kako je svaki zaposlenik neke organizacije individua za sebe. Isto treba uvažavati pri provedbi samog procesa, a s druge strane treba usvojiti unificiranu koncepciju upravljanja na razini organizacije, koja će odgovarati svim zaposlenicima i generirati uspješne rezultate. Pored toga, sam proces treba prilagoditi aktualnim mogućnostima i potrebama organizacije, te s druge strane utjecajima iz složenog okruženja u kojem ta organizacija posluje i kao takva se razvija.

Proces upravljanja ljudskim potencijalima ne provodi se slučajno ili prema volji menadžera. Riječ je o procesu koji se zasniva na točno određenim osnovama i mora poštivati unaprijed definirana pravila te osnove služe za njegovo bolje razumijevanje, a mogu se prikazati na sljedeći način (Slika 2.).

## Slika 2. Osnove procesa upravljanja ljudskim potencijalima



*Izvor: Izrada prema McCourt, W., Eldridge, D. (2003.) Global Human Resource Management. UK:Cheltenham, Edward Elgar. Str. 2.-3.*

Pređočeno se mođe uzeti kao konceptualni okvir onoga što upravljanje ljudskih potencijalima u stvarnosti i predstavlja. Vidljivo je kako je riječ o složenom sustavu i vrlo kompleksnim podsustavima koji zadiru u razna područja i pitanja.



### 2.3. Specifičnost upravljanja ljudskim potencijalima

Tijekom proteklih razdoblja, ljudski potencijali i upravljanje ovim čimbenikom rada, izjednačavalo se s kadrovskom službom. Takva percepcija je u potpunosti pogrešna jer su poslovi tadašnje kadrovske službe predstavljali tek manji dio onoga što ljudski potencijali danas predstavljaju na razini organizacije.

Upravljanje ljudskim potencijalima u nadležnosti je menadžera na višim razinama. Kako bi se to u praksi provodilo na uspješan način, koriste se razne metode i tehnike, instrumenti istraživanja, kao i analize prethodnih istraživanja i stručnih radova.

Uzme li se u obzir da ljudski potencijali predstavljaju sveukupnost znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i odanosti, može se istaknuti da je to zbir intelektualne i psihičke energije koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja (Jambrek, Penić, 2008). S time povezano, upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja specifičan niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja koji su izravno usmjereni na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja kojima se doprinosi realizaciji ukupnih ciljeva organizacije.

Faze ili segmenti procesa upravljanja ljudskim potencijalima ukazuju kako je riječ o kompleksnom procesu koji objedinjuje čitav niz aktivnosti. U skladu s time, na svaku fazu ovog procesa može se gledati kao na zasebno sustav, odnosno podsustav sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Isti se u nastavku prikazuje Slikom 3.

### Slika 3. Faze procesa upravljanja ljudskim potencijalima

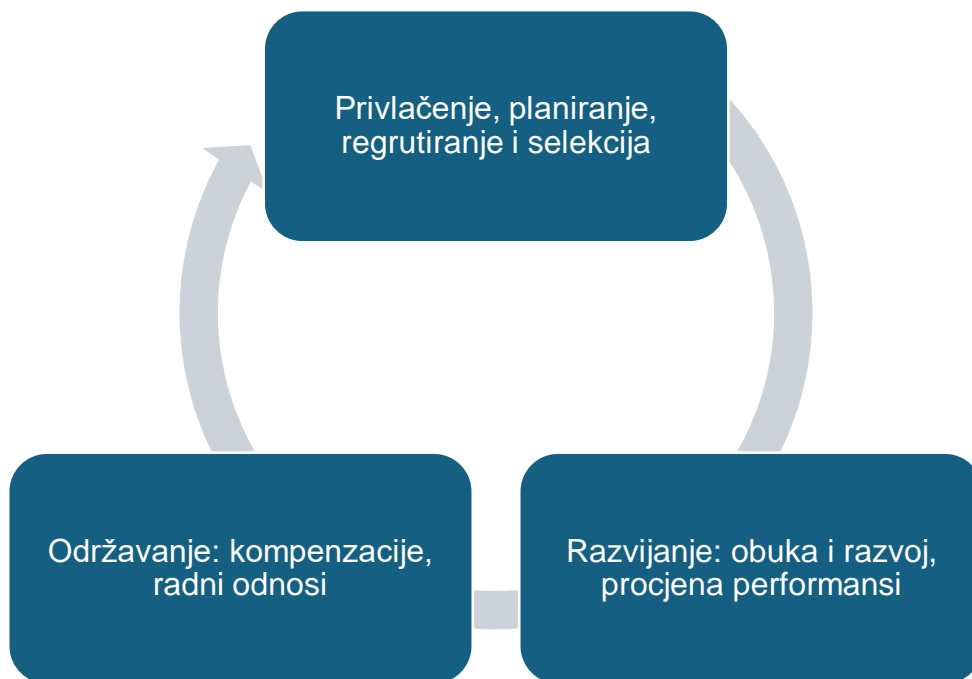


*Izvor: Izrada autora: Varga, M. (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimorskog Veleučilišta u Čakovcu. 2(1). Str. 152.– 169.*

Treba istaknuti da različiti autori u literaturi i praksi ukazuju na drugačije načine ove faze ili tijek samog procesa upravljanja. Odstupanja su pri tome minimalna i svi se zapravo slažu oko jednakih aktivnosti pa i samih ciljeva ovog procesa.

Buble (2006) navodi kako je riječ o kružnom procesu koji objedinjuje niz funkcija ili aktivnosti. Isti predočava na sljedeći način (Slika 4.).

#### Slika 4. Kružni proces upravljanja ljudskim potencijalima



*Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. Str. 366.*

Uspjeh i učinkovitost ovog procesa, kao i realizacija ciljeva uvelike i izravno ovise o zadovoljenju i provedbi svih aktivnosti koje su u kontekstu njega određene. Primarno se kreće od identificiranja potrebe za ljudskim potencijalima. Naposljetku slijedi definiranje domene radnog mjesta, odnosno specificiranje svih zadataka koji se moraju zadovoljiti za potrebe neke poslovne funkcije.

Logičan slijed navedenoga je regrutiranje zaposlenika, kao i integriranje u organizaciju. Nakon navedenoga slijede obuka i razvoj, odnosno intelektualni razvoj zaposlenika, razvoj njegovih vještina kao i savjetovanje u svezi svih pitanja. Predmetni proces zahtijeva i informacijske aktivnosti koje vode do stvaranja jedinstvene baze podataka o ljudskim potencijalima, a tome treba pridodati i razradu te modificiranje sustava plaćanja.

Od ostalih aktivnosti navode se još i zapošljavanje te selekcija, kao i odnos sa sindikatom, planiranje kadrova i organizacijskih razvoj. Po potrebi moguće je iste razgraničiti i na neke zasebne aktivnosti, ovisno o specifičnosti potreba i istraživanja.

Može se zaključiti kako je riječ o vrlo kompleksnom procesu koji se svakodnevno nadopunjuje i modificira, razlog tome je utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika koji određuju dinamičnost ovog procesa kao i senzibilnost na razne čimbenike. Osim onih svakodnevnih, koji dopiru iz unutarnje okoline, posebice u obzir treba uzeti i čimbenike vanjske okoline. U tom smislu govori se o nekim općim uvjetima, ali i onim specifičnim, o čemu se raspravlja detaljnije u nastavku rada.

### **3. TRENDOVI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENO DOBA**

Kao i na svaki drugi proces ili sustav, na upravljanje ljudskim potencijalima utječe čitav niz čimbenika ili faktora. U današnje vrijeme sve se više govori o takozvanim trendovima koji utječu na ovaj proces, a razlog tome je naglasiti njihov značaj i sposobnost modificiranja samog procesa i usvajanja novih koncepcija njegove uspješne izvedbe.

Trendovi koji danas određuju opće poslovanje svih organizacija dijele se na unutarnje ili vanjske. Pri tome se naglašava kako organizacija može utjecati na unutarnje čimbenike jer potječu iz nje same, dok se onim vanjskim uglavnom mora prilagoditi. Sukladno tome, vanjski čimbenici predstavljaju veći izazov za organizacije.

Svrha ovog poglavlja je istražiti čimbenike koji utječu na proces upravljanja ljudskim potencijalima, a posebno se osvrnuti na suvremene trendove, koje u praksi često nazivamo mega trendovima. Njihovom analizom nastoji se dodatno argumentirati kompleksnost izvedbe procesa upravljanja ljudskim potencijalima u današnjici.

#### **3.1. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima**

Kada se govori o ovom procesu ističe se kako je riječ o dinamičnom i senzibilnom procesu, što primarno naglašava osjetljivost i podložnost na utjecaje iz okoline. Najčešća podjela ovih utjecaja, a time i čimbenika je ona koja prepoznaje unutarnje ili interne i vanjske ili eksterne čimbenike. Njihovoj klasifikaciji danas se sve više pridodaju i takozvani suvremeni čimbenici ili trendovi, koji se percipiraju zasebno (Bahtijarević Šiber, 1999).

Čimbenici ili faktori koji utječu na proces upravljanja ljudskim potencijalima, a ujedno mijenjaju i same koncepcije te pristupe njegovom provođenju u praksi, mogu se predočiti na sljedeći način (Slika 5.).

### Slika 5. Čimbenici utjecaja na proces upravljanja ljudskim potencijalima

#### Unutarnji čimbenici

- Upravljanje
- Veličina organizacije
- Vrsta djelatnosti
- Tehnološka opremljenost
- Faze razvoja organizacije
- Organizacijska kultura

#### Vanjski čimbenici

- Ekonomski sustav
- Institucionalni faktori
- Tržište rada
- Kultura društva

*Bahtijarević Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 20.*

U praksi je neutemeljeno govoriti o određenoj skupini čimbenika koja ima veći utjecaj na sam proces. Smatra se kako je to rezultat kombinacije različitih čimbenika, te je na razini svake organizacije potrebno ukazati na specifičnu situaciju u svezi toga.

Unutarnji faktori najjednostavnije se određuju kao obilježja organizacije i njezina upravljačkog sustava. To su utjecajne sile kod potječu iz organizacije. Primarno se navodi upravljanje, odnosno menadžment, kao zasebni sustav u organizaciji koji ima osobit utjecaj na sve procese poslovanja i na sve dionike. Menadžeri svojim vrijednostima i sposobnostima te specifičnim stilom upravljanja utječu na cjelokupno ponašanje organizacije, a time i na njezine pojedine segmente.

Sljedeći unutarnji čimbenik je veličina organizacije. Neovisno o veličini organizacije, svaka od njih se u procesu upravljanja ljudskim potencijalima načelno suočava s jednakim potrebama i problemima. Međutim, treba imati na umu da nije jednako upravljati manjim ili većim skupom zaposlenika. Kod većih organizacija i većeg broja zaposlenika govori se o većem broju različitih profila zaposlenika, kompleksnijim i brojnijim vezama i odnosima, različitim sustavima intelektualnog razvoja i motiviranja te slično tome.

S druge strane, to ne znači da je proces upravljanja ljudskim potencijalima jednostavniji na primjeru malih organizacija. One se pak suočavaju s nekim drugim izazovima, a pri tome posebice treba spomenuti ograničenja u razrađenosti i stručnosti menadžerskog sustava te visoku ovisnost o vanjskim institucijama specijaliziranim za područje tržišta rada (Bahtijarević Šiber, 1999).

Nadalje, treba spomenuti vrstu djelatnosti, kao i tehnološku opremljenost i razinu razvijenosti organizacije. S gledišta veličine organizacije, već je istaknuti kako veće organizacije imaju veći skup zaposlenika, a time je i njihovo upravljanje složenije. S druge pak strane, veće razina tehnološke razvijenosti pojednostavljuje ovaj proces i minimizira nepravilnosti u njegovoj izvedbi. Tehnološki napredak općenito danas je uvelike unaprijedio poslovanje, a time doprinio i pojedinim segmentima, kao što je i sustav upravljanja. U skladu s time, danas postoje informatička rješenja i softverska podrška koje su specijalizirane za navedeno, pružaju baze podataka menadžerima i ostalim dionicima i doprinose učinkovitosti i kvaliteti izvedbe samog procesa (Bahtijarević Šiber, 1999).

U konačnici, od unutarnjih čimbenika izdvajaju se još i faza životnog ciklusa organizacije, te organizacijska kultura. Organizacija tijekom svojeg životnog vijeka i razvoja prolazi kroz nekoliko faza. Onda kada se nalazi u naprednoj fazi razvoja sam proces je jednostavniji te obrnuto. Ukoliko se organizacija suočava s određenim poslovnim i razvojnim problemima i nalazi se primjerice u fazi stagnacije ili opadanja, naziru se podjednako problemi i u ovom segmentu, te obrnuto.

Organizacijska kultura definira se kao sustav vrijednosti, načela, obrazaca ponašanja i ostalih specifičnosti koje neku organizaciju čine drugačijom od ostalih (Bahtijarević Šiber, 1999). Smatra se kako je ona rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala.

Osim ove skupine čimbenika, izdvojeni su i oni vanjski ili eksterni, a odnose se na okolinu u kojoj neka organizacija posluje ili se razvija. Riječ je skupu vanjskih prilika i prijetnji koje utječu na samu organizaciju. Primarna vrsta čimbenika iz ove skupine su ekonomski čimbenici ili ekonomske prilike. Misli se na osnovne makroekonomske pokazatelje, sustav i odnos ekonomskih dionika, opće uvjete poslovanja kao i globalne tijekove.

Sljedeća vrsta su institucionalni čimbenici, koji proizlaze iz pravne okoline, a podrazumijevaju akte, zakone i ostale instrumente koji koordiniraju i reguliraju poslovanje općenit. Može se reći kako je riječ o skupu specifičnih zahtjeva primarno u području zapošljavanja i prava zaposlenika, a naposljetku i ostalim pitanjima.

Tržište rada je sljedeći čimbenik. Misli se na obilježja na tržištu rada u smislu ponude, ali i potražnje, obilježja ponude, konkurenciju na domaćem i inozemnom tržištu rada slično. Primjera radi, navodi se kako u Hrvatskoj postoje određena deficitarna zanimanja, a i kod ostalih je u posljednjim godinama zamijećen trend opadanja ponude. Razlog tome je iseljavanje hrvatskih zaposlenika u druge države Europske unije uslijed boljih uvjeta rada. Sve to dovodi do smanjenje ponude rada u Hrvatskoj, često i manjoj kvaliteti rada, a što utječe i na stvaranje potrebe za uvozom radne snage. Može se reći kako je riječ o nepovoljnoj situaciji na predmetnom tržištu, a što naposljetku ograničava izvedbu nekih od spomenutih aktivnosti ovog procesa, a time otežava i cjelokupni proces upravljanja



ljudskim potencijalima na primjeru organizacija koje posluju u ovoj državi (Bahtijarević Šiber, 1999).

U konačnici treba spomenuti i kulturu društva, kao čimbenik koji se percipira kao vrlo raznolik. Naime, menadžment neke organizacije sustav upravljanja treba prilagoditi specifičnostima kulture društva iz koje potječu njegovi zaposlenici. Svaka kultura je sama po sebi drugačija, što utječe i na drugačije vrijednosti zaposlenika, kao i njihove potrebe želje te reakcije na razne motivatore. Kako bi proces upravljanja bio uspješan, on mora biti u što većoj mjeri prilagođen ovim specifičnostima.

### 3.2. O trendovima u suvremenom poslovanju

U današnjici se kontinuirano govori o suvremenom poslovanju, suvremenoj ekonomiji, suvremenom menadžmentu, suvremenom razvoju i sličnim terminima. U tom kontekstu naglašava se pojam suvremenosti koji se veže uz novije doba poslovanja, a rezultat je namjere da se naglase brojne razlike u današnjim ekonomskim sustavima i poslovnim koncepcijama, a u usporedbi s onim prethodnim. Već je bilo riječi kako je niz promjena u novije doba, a koji se odražava u različitim okolinama, utjecao na nove oblike poslovanja i razvoja, a pri tome se često govori o suvremenim trendovima ili mega trendovima koji mijenjaju navedeno. Oni se odražavaju na cjelokupan sustav poslovanja, ali i na pojedine segmente. Jednostavnije rečeno riječ je o globalizaciji i pratećim promjenama.

Globalizacija je pojam koji se podjednako istražuje u ekonomiji, ali i ostalim znanostima. Može se definirati na razne načine, a sam pristup poimanja često se prilagođava središnjoj potrebi ili svrsi istraživanja. Neke od bitnih definicija ovog pojma i odrednica istoga su sjedeće:

- Globalizacija je nepovratni proces koji zahvaća sve države svijeta, a svoj razvoj započeo je tijekom povijesti te se u suvremeno doba značajnije intenzivirao, a tim smjerom vjeruje se da nastavlja i u budućnosti (Bruža, 2022);

- Globalizacija je dovela do brojnih benefita u ekonomijama, ali i brojnih problema. Razlike se odražavaju na strani bogatih i razvijenih zemalja, te siromašnih i nerazvijenih zemalja, pri čemu ona bogata iskorištavaju pogodnosti siromašnih (Bruža, 2022);
- Globalizacija je proces koji ima ekonomske posljedice, ali i kulturne, sociološke, ekološke, te političke i tehnološke (Lončar, 2005);
- Globalizacija je proces koji je doveo do većeg otvaranja država i gospodarstava, bližeg povezivanja i integriranja, a time i do prelijevanja utjecaja (Lončar, 2005).

Smatra se kako je globalizacija temeljni pokretač i uzrok stvaranja suvremenog poslovanja i razvoja. U kontekstu tog shvaćanja nerealno ju je percipirati na pozitivan ili negativan način. Kao i svaki drugi složeniji proces, globalizacija je dovela do raznih prednosti i nedostataka, odnosno pozitivnih i negativnih učinaka. Ona je dionicima stvorila iznimne prilike, a mnogima intenzivirala prijetnje, no na to su utjecala i sama obilježja te spremnost dionika na kataliziranje promjena.

U ekonomiji se uz globalizaciju vežu sjedeće promjene, a one ujedno i dočaravaju suvremeno poslovanje i suvremenu ekonomiju. Misli se na (Grbac, 2009; Sikavica, 1999):

- Ulazak na nova tržišta – međunarodno tržište postaje jedinstveno, gospodarstva se otvaraju i integriraju;
- Stvaranje i implementiranje novih poslovnih i razvojnih modela – dolazi do napuštanja tradicionalnog poslovanja i nekadašnjih poslovnih koncepcija te filozofija razvoja, veće specijalizacije i usmjerenosti k informatizaciji, digitalizaciji i održivosti;
- Konkurenciju – ona postaje izraženija, složenija i globalna. Suvremena konkurencija uvelike otežava poslovanje i čini ga svakodnevno sve izazovnijim, što zahtijeva primjeru novih strateških rješenja, kao i inovativnih poslovnih koncepcija;
- Radna snaga – cjeloživotni razvoj i usavršavanje kao preduvjet konkurentnosti organizacije, ali i kao preduvjet sigurnosti te zadovoljstva zaposlenja na suvremenom tržištu rada;

- Tehnološki napredak – misli se na sve veću digitalizaciju i informatizaciju poslovanja. Poslovanje postaje sve automatiziranije što zahtijeva nova znanja i vještine, ali doprinosi i poslovnim procesima, te u nekim primjerima nadomještava ljudski rad;
- Umrežavanje – misli se na sposobnost povezivanja s drugima i razvijanja vlastitih komunikacijskih platformi za realizaciju osobnih specifičnih ciljeva i interesa. To može biti i temelj za razvoj novih prilika i poduzetničkih poduhvata, partnerstva, strateških saveza i sličnoga, ali može stvoriti i određene probleme u smislu prelijevanja negativnih utjecaja;
- Kulturna raznolikost – stvaranje međunarodne kulture, globalnog društva i interkulturalne raznolikosti postaje sve značajnije u suvremenom sustavu socijalnog povezivanja zaposlenika timskom radu i razumijevanju, a time i upravljanju ovim procesom;
- Menadžerska inovativnost kao poslovnih uspjeh – menadžeri i njihovi inovativni pristupi te specijalizirana rješenja za pojedine situacije organizacijama generiraju razinu uspješnosti, dugoročan razvoj organizacije, kao i zadovoljstvo svih dionika;
- Umjetna inteligencija – misli se na robotizaciju poslovanja, a izravno je povezano s tehnološkim napretkom organizacije i s time povezanim posljedicama.

Suvremeno doba stoga se može detaljnije prezentirati i objasniti integriranjem ovih pojmova, a koji se javljaju i kao uzroci nekih novih stanja i koncepcija, ali i kao posljedice globalizacije i začetaka razvoja suvremenoga doba. Navedeno je uvelike utjecalo i na ljudske potencijale, odnosno na sustav i proces njihovim upravljanjem, pa se smatra osnovanim govoriti i suvremenom sustavu ili procesu upravljanja ljudskim potencijalima, a pri tome se posebno analiziraju trendovi koji su do toga doveli i koji još uvijek na to utječu.

### 3.3. Utjecaj trendova suvremenog doba na razvoj ljudskih potencijala, te na održivo poslovanje i razvoj organizacije

Menadžment ljudskih potencijala može se pojmiti na razne načine. Jedna od definicija navodi kako je riječ o „nizu međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija koje su usmjerene na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihova znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije (Sikavica i dr., 2008: 595).“

Sukladno tome, menadžeri moraju izvršiti prilagodbu zapošljavanja. Na taj način osiguravaju raspoloživost potrebitog broja i vrste zaposlenika, te naposljetku upravljaju njihovim radom, razvojem i zadovoljstvom. Sve to u konačnici određuje uspjeh samo sustava upravljanja ljudskim potencijalima, ali i cjelokupni organizacijski sustav.

Uzimajući u obzir aktualne trendove koji utječu općenito na poslovanje, a time i na ovaj proces, menadžeri su obvezi pratiti, predvidjeti i prilagoditi se ovim trendovima, kako bi osigurali uspješnu izvedbu i funkcioniranje sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Upravo zbog toga, smatraju se inovatorima u nekoj organizaciji, kao i presudnim činiteljima uspješnosti poslovanja i ukupnog organizacijskog razvoja te napretka.

Globalizacija je danas uvelike utjecala na turbulentnost okoline, povećanje konkurencije, promjene u strukturi obrazovanja i radne snage, promjene u sustavu vrijednosti, promjene u strukturi rada i radnim odnosima te povećanje socijalne odgovornosti (Sikavica i dr., 2008). Kao posljedica toga javljaju se sve veća digitalizacija i informatizacija u radu i na radnim mjestima, potreba za novim znanjima zaposlenika, razvoj specijaliziranih vještina zaposlenika, kao i novi oblici ponašanja i rada.

U današnjici su digitalizacija i automatizacija uvelike doveli do smanjenja pojedinih vrsti poslova i ukidanja određenih radnih mjesta. Ono što se nekada radilo ručno, danas je u nekim primjerima potpuno automatizirano. Osim toga, dolazi do većeg korištenja informacijskih tehnologija, što zahtijeva dodatna znanja ove prirode kod zaposlenika.

Nadalje, uvode se novi oblici rada poput rada na nepuno radno vrijeme, rada od kuće i sličnoga. Sve to u konačnici mijenja profile zaposlenika, ali i pristup upravljanja.

Trenutne prilike i buduća očekivanja u svezi trendova koji vladaju na tržištu rada i ostalim okolinama dovesti će u budućnosti do rasta potrebe za visokoobrazovnim potencijalima i specijaliziranim, posebice informatičkim znanjima i vještinama. U skladu s time, očekuje se prilagodba koncepcija upravljanja ljudskim potencijalima novim strukturama radne snage.

Stoga se zaključuje kako se pred organizacije u suvremeno doba postavljaju sve veći izazovi u smislu provedbe učinkovitog procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Ti izazovi utječu na sve faze procesa, od samog regrutiranja, to jest pronalaska zaposlenika, preko njihova razvoja, do sustava nagrađivanja i zadržavanja zaposlenika.

Sukladno tome, organizacije danas trebaju na inovativan način pristupiti samom procesu, te tragati za suvremenim tehnikama, metodama i instrumentima koji će doprinijeti jednostavnosti, sigurnosti i kvaliteti upravljanja ljudskim potencijalima. Posebice treba nastojati predvidjeti buduće trendove i izazove, te na njih pravovremeno i spremno odgovoriti.

## 4. DRUŠTVENE MREŽE I POSLOVANJE

Društvene mreže jedan su od instrumenata komunikacije suvremenoga doba. Iako se u primarnoj svrsi koriste u svrhu socijalnog povezivanja i zabave, postoje i ostali motivi njihova korištenja. Ono što je zanimljivo istaknuti, a ujedno bitno i za ovu problematiku rada, jest podatak da se društvene mreže danas sve više koriste u poslovne svrhe, a nastavak ovog trenda očekuje se i u budućnosti.

U ovome poglavlju važno je istaknuti što su to društvene mreže, kao i analizirati primjere nekih od najzastupljenijih društvenih mreža u današnjici. Također, prikazuje se i odnos suvremenog poslovanja te društvenih mreža, pri čemu se analiziraju poslovne mogućnosti koje one nude svojim dionicima.

Svrha poglavlja je stvoriti poveznicu između društvenih mreža i poslovanja organizacija. Time se zadire u srž istraživanja i proširuje osnova za analizu temeljnih pitanja i hipoteza rada.

### 4.1. Društvene mreže

Društvene mreže danas predstavljaju globalni fenomen, kao i dio svakodnevnice ljudi diljem svijeta. Gotovo i ne postoji čovjek koji barem jednom nije čuo za ovaj pojam, a statistika pokazuje i sve veći broj korisnika društvenih mreža svake godine.

Pojava i razvoj društvenih mreža vežu se uz novije doba i intenzivniji razvoj interneta. Primarno se definiraju kao suvremeno sredstvo komunikacije koje u potpunosti mijenja nekadašnji koncept komuniciranja, ali i socijalnog povezivanja te odnosa među ljudima. Jednostavnije rečeno, riječ je o platformama za umrežavanje i stvaranje društvene zajednice. Moguće je također reći kako je to skupina korisnika koji imaju zajedničke interese i okupljena je oko nekog internetskog servisa, te aktivno sudjeluje u stvaranju virtualne zajednice (Ružić i dr., 2014).

Povijesni razvoj društvenih mreža bio je vrlo dinamičan i ubrzan. Prvo takozvano web ili internetsko sjedište sa statusom društvene mreže javlja se 1996. godine, pod nazivom Six Degrees (Herd Digital, 2024). Sam naziv ima simboličko znanje s obzirom da je svrha ove mreže bila pokazati da se bilo koja dva pojedinca na svijetu mogu jednostavno povezati u šest brzih koraka. Time je vidljivo da su društvene mreže već od samih začetaka razvoja imale jednaki cilj onom današnjem, povezivanje ljudi diljem svijeta.

Treba istaknuti da s njihovim razvojem i napretkom dolazi do nadopunjavanja primarne funkcije, modificiranja sadržaja, a time i sve istaknutije specijalizacije. Što to znači?

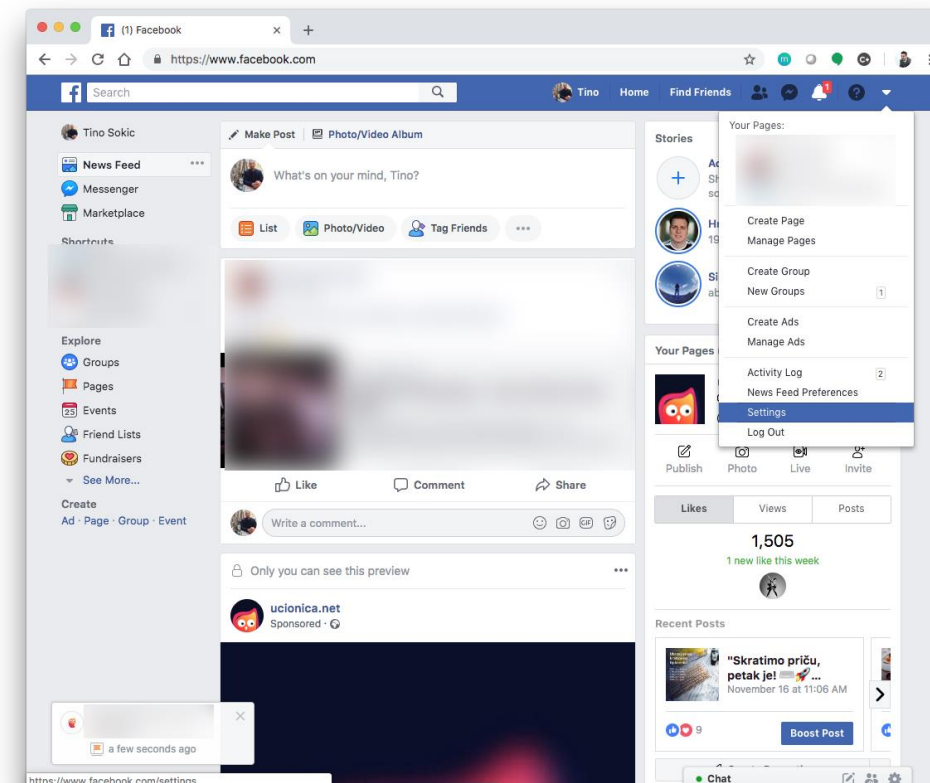
Danas postoji veliki broj društvenih mreža. One se razlikuju s obzirom na sam vizualni izgled, ali i ono što nude i za što se specijaliziraju. Može se reći da postoje društvene mreže opće svrhe ili obilježja, ali sve češće svjedočimo i o specijaliziranim društvenim mrežama. Primjerice, danas postoje mreže koje služe isključivo objavljivanju foto i video sadržaja, kao i mreže koje se koriste u poslovne svrhe.

#### *4.1.1 Facebook*

Facebook je jedna od najpopularnijih društvenih mreža današnjice. O tome svjedoči konkretna statistika koja se odnosi na ukupan broj aktivnih korisnika, mjesečni rast broja korisnika, dnevno aktivne korisnike, količinu objavljenih sadržaja na dnevnoj razini i slično. Iako je inicijalno namijenjen zabavi, Facebook sve više proširuje svoju domenu i opseg primjene u praksi.

U nastavku se prikazuje sučelje Facebook društvene mreže (Slika 5.).

## Slika 6. Facebook sučelje



Izvor: *Ucionica* (2024.) *Kako deaktivirati Facebook profil. Dostupno na: <https://www.ucionica.net/internet/kako-deaktivirati-facebook-profil-1355/> (25.02.2024.)*

Ovu mrežu osnovali su 2004. godine Mark Zuckerberg, Eduardo Severin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz i Chris Hughes, ondašnji studenti Harvarda. Napravili su prvu verziju današnjeg Facebooka, koja je nosila naziv Thefacebook.com, a bila je isključivo namijenjena studentima spomenutog sveučilišta u svrhu lakše komunikacije i razmjene sadržaja. Već sljedeće godine tvrtka mijenja naziv u današnji i kupuje domenu koju koristi danas. Već te godine dosegnuta je brojka od pet milijuna aktivnih korisnika, dok je primjerice 2018. godine zabilježila preko 2,4 milijarde aktivnih korisnika mjesečno (Herd Digital, 2024).

Facebook je danas nedvojbeno najpopularnija društvena mreža, koja nudi niz opcija i mogućnosti. Korisnik mreže otvara svoj profil, to jest vrši registraciju putem platforme. Korisnik mora biti stariji od 13 godina, a pri kreiranju profila navodi osnovne osobne



podatke, prilaže razne medijske sadržaje, ističe svoje interese i hobije te slično. Facebook je osmišljen na način da korisnik stvara svoju grupu prijatelja, zbirku željenih sadržaja, zbirku članstva u razni grupama i slično. S povezanim dionicima svakodnevno može komunicirati, javno ili privatno, a putem svojeg profila dijeliti razne sadržaje.

#### 4.1.2. LinkedIn

LinkedIn je sljedeća društvena mreža koja se analizira u ovome radu. Smatra se zanimljivom jer je riječ o više specijaliziranoj i prilagođenoj društvenoj mreži. Točnije, ova društvena mreža osmišljena je s fokusom na profesionalno umrežavanje i razvoj karijere. U pravilu je, kao i ostale mreže, besplatna, no nudi i napredniju verziju LinkedIn Premium, koja ide uz naknadu. Obje su u vlasništvu tehnološke tvrtke Microsofta (Viral studio, 2024).

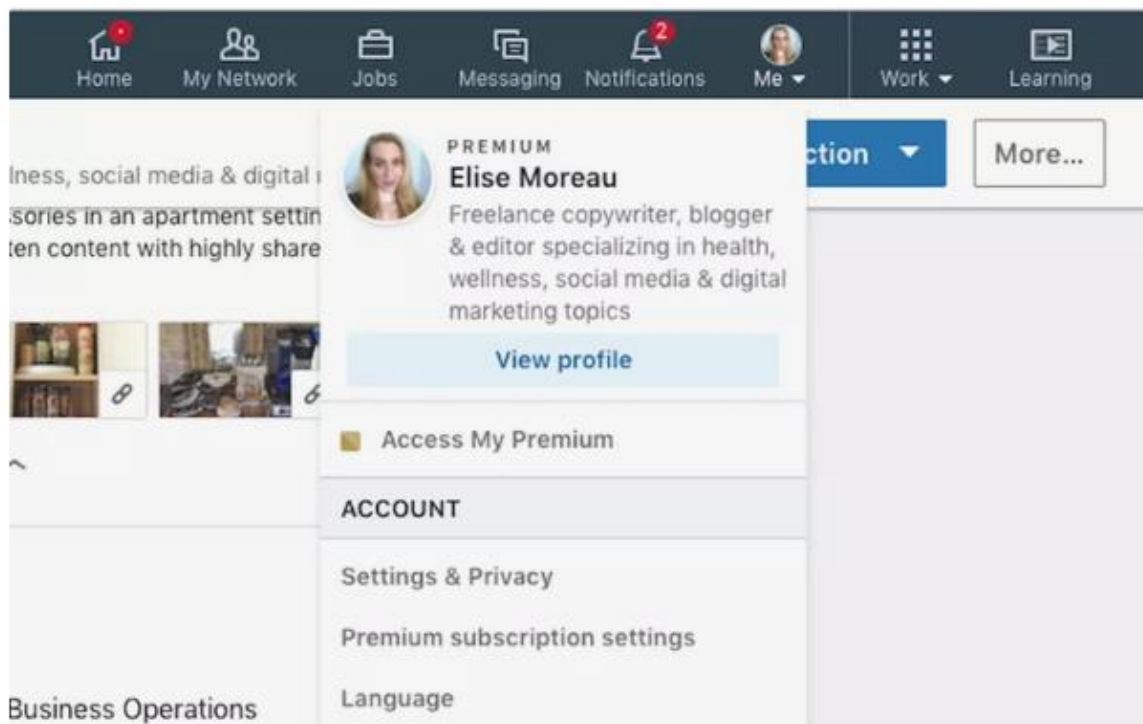
LinkedIn se koristi u profesionalne svrhe i to za (Viral studio, 2024):

- Presentaciju vlastitog životopisa;
- Pretragu otvorenih radnih mjesta;
- Poboljšanje profesionalnog ugleda raznim objavama;
- Interakciju s drugim ljudima.

Daje se u početku već zaključiti kako ima poseban doprinos u smislu prezentacije profila zaposlenika, a s druge strane u smislu pretrage tržišta rada, odnosno kandidata za buduće zaposlenike organizacije. Ova mreža služi kao podrška ljudima u uspostavi poslovnih odnosa, razmjeni iskustva i životopisa te pronalaska zaposlenja.

LinkedIn, iako specijalizirana društvena mreža, vrlo je slična ostalim primjerima. U tom smislu ima jednake mogućnosti i funkcije, te sadrži uglavnom iste sadržaje. Temeljna razlika je svrha njezina korištenja. Početna stranica ove mreže vrlo je slična Facebook web stranici i na jednaki način funkcionira (Slika 6.).

## Slika 7. Lindedln profil



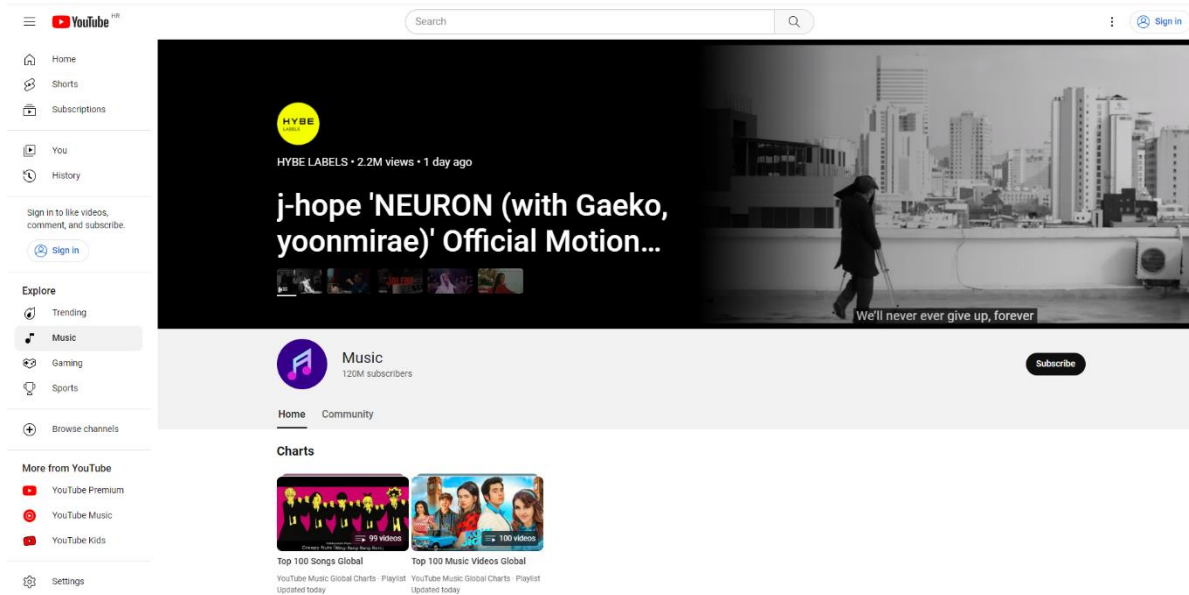
Izvor: Moreau, E. (2020.) *What Is a LinkedIn Profile?* Dostupno na: <https://www.lifewire.com/what-is-a-linkedin-profile-4587447> (22.03.2024.).

Opcija „Razmjena poruka“ (engl. *Messaging*) korisnike vodi na platformu za izravnu razmjenu poruka i služi komunikaciji s ostalim ljudima na preži. Opcija „Ja“ (engl. *Me*) prikazuje profil korisnika. Daje se uvid u životopis, razvoj karijere, postignuća, obrazovanje, trenutne lokacije i više. Ove informacije koriste menadžeri i ostali dionici pri traganju za potencijalnim zaposlenicima pa se može reći da je LinkedIn svojevrsna specijalizirana društvena mreža koja služi kao e-tržište rada.

### 4.1.3. Youtube

Sljedeća na popisu je YouTube društvena mreža, koja uglavnom služi za podjelu i pregled raznih video i ostalih medijskih sadržaja (Slika 7.).

## Slika 8. YouTube



Izvor: YouTube (2024.) Channel. Dostupno na: <https://www.youtube.com/channel/UC-9-kyTW8ZkZNDHQJ6FqpwQ> (22.02.2024.).

YouTube se uglavnom koristi za objavljivanje i pretraživanje raznih sadržaja. To mogu biti glazbeni uradci i sadržaji, filmovi i slični sadržaji, kratke prezentacije i ostalo. Korisnici ove društvene mreže mogu ostavljati komentare na pojedine sadržaje, a na taj način i komunicirati s ostalim korisnicima.

Ova, kao i prethodne dvije društvene mreže ubrajaju se u skupinu od nekoliko najpopularnijih mreža. Njihov odabir utemeljen je na činjenici da je Facebook općeg karaktera i svrhe, LinkedIn specijaliziran za potrebe tržišta rada, a YouTube uglavnom zabavnog karaktera. Međutim, sve tri mreže, kao i mnoge druge, sve se češće koriste u poslovne svrhe. Detaljnije o tome slijedi u nastavku.

#### 4.1.4 Instagram

Instagram je društvena mreža koju su osnovali Kevin Systrom i Mike Krieger 2010. godine. Nastaje kao društvena mreža namijenjena javnom objavljivanju ili dijeljenju fotografija. Dvije godine nakon osnivanja, 2012., osnivači Instagram prodaju Facebooku za milijardu dolara, pa su danas ove dvije mreže povezane (Marketing, 2024).

Instagram je specijalizirana društvena mreža, dizajnirana prije svega za mobilne uređaje. Danas je vrlo popularna među mlađom populacijom, koja je koristi za dijeljenje fotografija i video poziva, iako ima i opciju slanja brzih privatnih poruka. Kao i kod ostalih mreža, registracija je vrlo jednostavna i brza, a zahtijeva e-mail adresu i zaporku/lozinku. Svaki korisnik Facebooka može jednostavno pristupiti i ovoj mreži, s obzirom da su povezane.

Danas se ova mreža koristi i u poslovne svrhe, no nešto manje nego prethodno analizirane. U tim situacijama ona služi primarno promociji i privlačenju dionika.

#### 4.1.5 X

Nekadašnji twitter, današnji X osmislili su Biz Stone, Jack Dorsey, Noah Glass i Evan Williams 2006. godine, kada ova mreža i počinje s radom. Ona služi danas za objavljivanje i primanje kratkih poruka, koje se nazivaju *tweetovi*. Broj znakova je pri tome ograničen na 280 znakova, po uzoru na SMS poruke koje sadrže maksimalno 280 znakova (About x.com, 2024).

Osim u navedene svrhe, danas se koristi i za dijeljenje slika, video zapisa ili poveznica (linkova). X mogu koristiti i registrirani i ne registrirani korisnici, što ga diferencira od većine ostalih mreža. Međutim, treba reći da neregistrirani korisnici ne mogu objavljivati sadržaje, već samo pregledavati tuđe. U poslovnom svijetu, ova se društvena mreža najviše koristi za potrebe promocije.

## 4.2. Suvremeno poslovanje i društvene mreže

Kada se govori o suvremenom poslovanju i njegovoj povezanosti ili ovisnosti o društvenim mrežama primarno se misli na marketing posredstvom društvenih mreža. Razlog tome je činjenica kako društvene mreže predstavljaju suvremeni kanal komunikacije, a komunikacija je ključni pojam u marketingu.

Postoje određene prednosti i nedostaci korištenja društvenih mreža za potrebe marketinga organizacija. Osnovne prednosti su (Tilio, 2024):

- Široki obuhvat publike;
- Dostupnost informacija – dvosmjerna komunikacija;
- Prikupljanje podataka o korisnicima i komunikacija s njima pružaju koristi u području upravljanja ponašanjem potrošača;
- Nepostojanje financijskih troškova jer je korištenje društvenih mreža besplatno;
- Odašiljanje vizualno snažnih i upečatljivih sadržaja;
- Izgradnja pozitivnog dugoročnog odnosa s korisnicima;
- Jačanje lojalnosti potrošača/korisnika.

Osnovni nedostaci s druge strane su (Tilio, 2024):

- Vrijeme koje je potrebno uložiti;
- Važnost praćenja trendova s obzirom na brze i učestale promjene koje pogađaju društvene mreže;
- Važnost kontinuiranog istraživanja;
- Opasnost od negativnog publiciteta.

Iako se društvene mreže često, pa i najčešće koriste, za potrebe marketinga, to nije jedino poslovno područje njihova korištenja. Svi navedeni benefiti i potencijalne opasnosti mogu se reflektirati i na ostala područja. Tako primjerice organizacije mogu koristiti društvene mreže kao kanal prodaje. Sve su češći primjeri online prodaje, koja se posebice intenzivirala u razdoblju pandemije Covid 19, a popularna je i danas. Ovim načinom

organizacije mogu vršiti prodaju bez dodatnih troškova, a o svojoj ponudi i novitetima izvještavati pravovremeno veliki broj potencijalnih potrošača.

Društvene mreže danas se koriste i za potrebe istraživanja tržišta. S obzirom da one obiluju informacijama u svezi potrošača, njihova iskustva i konkurencije, organizacije ih mogu koristiti u ove strateške svrhe. Tom segmentu treba biti oprezan s količinom i kvalitetom informacija koje su na raspolaganju.

Pored navedenoga, društvene mreže koriste se i kao instrument upravljanja ponašanjem potrošača o čemu je već bilo riječi. Također, one služe i kao dopuna baze podataka koje se koriste za razvoj proizvoda i usluga, uvođenja novih strategija poslovanja te u brojne druge svrhe. Njihova popularnost prije svega je odraz broja korisnika, kao i količine informacija i podataka te načina komunikacije.

Osobito je značajan i njihov doprinos u praćenju predviđanju novih trendova u obrascima ponašanja, novih potreba, a time i suvremenih trendova. Već se u toj funkciji nazire korisnost ovog instrumenta za potrebe različitih organizacijskih odjela i organizacije kao sustava općenito.

#### 4.3. Učinkovitije poslovanje putem društvenih mreža

Društvene mreže u poslovnom svijetu mogu se predstaviti kao suvremeni instrument ili alat koji daje mogućnosti unapređenja učinkovitosti poslovanja. Uslijed niza mogućnosti koje nude, smatra se izuzetno korisnim za organizacije da osiguraju svoje aktivno sudjelovanje na društvenim mrežama, putem registracije i otvaranja profesionalnih profila. Tome u prilog ide i činjenica da su društvene mreže danas sve popularnije i da imaju sve veći broj aktivnih korisnika.

Učinkovitost poslovanja organizacije uvelike je determinirana kvalitetnim poznavanjem svojih dionika, a primarno se misli na potrošače i konkurente. Putem društvenih mreža,

organizacije si osiguravaju opsežnu bazu podataka temeljem kojih mogu provoditi i detaljnu segmentaciju dionika i tržišta. Na taj način organizacije upravljaju odnosima s dionicima, a osim toga imaju mogućnost dvosmjerne komunikacije koja vodi ka novim informacijama i spoznajama.

U praksi se sve više provode analitička istraživanja u svezi korištenja i popularnosti društvenih mreža u poslovanju.

## 5. ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Iako njihova upotreba nije još uvijek toliko zastupljena, moguće je govoriti o brojnim primjerima poduzeća koja koriste društvene mreže u razne svrhe, kao što su marketing i prodaja, informiranje tržišta, upravljanje ponašanjem potrošača, ali i u svrhu upravljanja ljudskim potencijalima. O koristima koje društvene mreže pružaju poduzećima već je bilo riječima, a svrha ovog poglavlja je ukazati na koristi njihova korištenja na primjeru odjela ljudskih potencijala, odnosno procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Smisao razrade je osvrnuti se na svaku fazu procesa te ukazati kako društvene mreže mogu pomoći u njihovoj realizaciji, a naposljetku se osvrnuti na konkretne koristi pojedinih društvenih mreža koje su u radu analizirane.

### 5.1. Društvene mreže kao kanal regrutiranja zaposlenika

Smatra se kako društvene mreže pospješuju izvedbu ukupnog procesa upravljanja ljudskim potencijalima, te se javljaju i koriste kao izravna podrška ovome procesu. U tom smislu one pomažu izvedbi svih aktivnosti i faza vezanih za ovaj proces i sustav. Primarno se analizira podrška društvenih mreža u pribavljanju zaposlenika, odnosno njihovu regrutiranju.

Društvene su mreže utjecale na globalno umrežavanje i jače povezivanje dionika. Pri tome se ne misli samo na fizičke osobe kao individualne korisnike ovih mreža, već i na organizacije, razne institucije i ostale dionike. Istaknuto je kako društvene mreže vrše funkcije koje se mogu poistovjetiti s funkcijama tržišta rada pa autor navodi kako je iste moguće analizirati s aspekta e-tržišta rada.

Korisnici društvenih mreža potencijalni su zaposlenici organizacije. S obzirom da svi korisnici, neovisno o mreži o kojoj je riječ, imaju osobne profile, a oni sadrže niz informacija o njima, može se reći da su društvene mreže danas opsežna baza podataka. Ti podaci odnose se na osobne podatke korisnika, podatke o obrazovanju, radnom



statusu i radnom iskustvu, hobijima, preferencijama i sličnim obilježjima. Na taj način društvene mreže nude uvid u profil korisnika.

Ovime se može podvući paralela između društvenih mreža kao e-tržišta rada i tradicionalnog tržišta rada. Prilikom prijavljivanja zaposlenika s tržišta rada organizacije ne dobivaju punu viziju i dojam potencijalnog zaposlenika dok se ne izvrše razgovori, testiranja i selekcija. U slučaju kada bi organizacije koristile društvene mreže kao izvor zapošljavanja, uvid u profil potencijalnog zaposlenika bio bi širi. Razlog tome su upravo sadržaji i podaci koje mreže sadrže. To naravno ne isključuje i dalje potrebu za razgovorom i testiranjem kandidata, ali se smatra da je odabir organizacije za selekciju jednostavniji.

Već je bilo riječi o tome kako danas društvene mreže bilježe intenzitet razvoja, a time obogaćuju i mogućnosti koje pružaju korisnicima. Postupno one preuzimaju kontrolu nad tradicionalnim komunikacijama. Čak i one mreže koje su inicijalno osmišljene u neke druge svrhe, primarno zabavu, organizacijama mogu ponuditi izvrsne načine dvosmjerne komunikacije s potencijalnim zaposlenicima. Osobit značaj u tome daju one društvene mreže koje su profesionalnog karaktera, poput LinkedIna.

Korištenje društvenih mreža za potrebe regrutiranja novih zaposlenika danas je sve popularnije u praksi. O tome svjedoče brojni oglasi/natječaji za zapošljavanje koji se oglašavaju putem profila organizacija i specijaliziranih institucija. Korištenjem ovog vanjskog kanala regrutiranja, organizacijama se nudi veća fleksibilnost, povezanost s ponudom rada, interaktivnost i jeftinija te brža izvedba čitavog procesa. Pri navedenome važno je voditi brigu o načinu oglašavanja natječaja. Točnije, organizacije trebaju online specificirati opis posla i tražene kvalifikacije, objasniti obveze i zadatke, te ukratko predstaviti profil radnog mjesta i organizacije kako bi se privukli kandidati optimalni za to radno mjesto.

Prednosti korištenja ovog kanala zapošljavanja su (Ružić, 2003):

- Jednostavniji pronalazak zaposlenika;

- Nepostojanje troškova;
- Bolja razmjena informacija;
- Skraćenje vremena pronalaska zaposlenika.

Na umu treba imati i određene nedostatke korištenja ovog instrumenta. To su (Ružić, 2003):

- Mogućnost prijave velikog broja kandidata;
- Oduzimanje viška vremena u slučaju velikog broja prijava.

Također, treba imati na umu da društvene mreže omogućuju i online komunikaciju u živo. Točnije, organizacije mogu provesti grupne online razgovore s potencijalnim kandidatima i time uštediti vrijeme na pojedinačne i osobne razgovore.

Kako bi se navedeno što bolje argumentiralo daje se osvrt na mogućnosti koje u ovome smislu daje društvena mreža LinkedIn. Ona je osmišljena kao profesionalni instrument za umrežavanje i za traženje i ponudu poslova. Mnogi ljudi danas koriste LinkedIn upravo s ciljem povećanja broja poslovnih kontakata, s ciljem integracije s organizacijama, kao i s ciljem pronalaska radnih mjesta, odnosno zaposlenja (Business insider, 2024). Time ova društvena mreža predstavlja mjesto na kojem se susreću ponuda i potražnja poslova i predstavlja vrijedan alat regrutiranja zaposlenika.

## 5.2. Društvene mreže i komunikacija

O društvenim mrežama kao sredstvu komunikacije već je bilo riječi u prethodnom tekstu ovog rada. Međutim, u ovome dijelu poglavlja daje se osvrt na osnovnu statistiku u svezi Facebooka, a u odnosu na koristi koje pruža u smislu kvalitetnije dvosmjerne komunikacije u poslovnom svijetu. Aktualni podaci govore o sljedećem (Herd Digital, 2022):

- Facebook služi za više od 15% korisnika koji ovu platformu koriste za informiranje o poduzećima i radnim mjestima;
- 93% tvrtki aktivno je na Facebooku;

- Gotovo se o svakoj tvrtki mogu pronaći bar nekakve informacije putem ove društvene mreže;
- Svakog mjeseca više od 3,3 milijarde ljudi koristi Facebookove aplikacije (Facebook, WhatsApp, Instagram i Messenger);
- Facebook video oglase koristi 4,6% marketinških stručnjaka a iz njih se dobiva uvid u osnovne vrijednosti tvrtki, portfolio i specifična obilježja;
- Facebook oglasi imaju potencijal dosegnuti više od 2,18 milijardi ljudi.

Jednostavno rečeno, društvene mreže upotpunjuju komunikaciju u poslovanju, a time i procesu upravljanja ljudskim potencijalima. One nude kvalitetan izvor informacija i podataka što je također od osobitog značaja u ovome kontekstu. Posebno se pohvaljuje dvosmjernost komunikacije, čime organizacije dobivaju povratne utiske od ključnih dionika, u ovome smislu potencijalnih zaposlenika.

### 5.3. Društvene mreže kao sredstvo upravljanja ljudskim potencijalima

U smislu upravljanja ljudskim resursima u ovome se dijelu poglavlja misli na aktivnosti koje se provode na razini postojećih zaposlenika. Misli se pri tome na povezivanje zaposlenika u organizaciji, integriranje novih zaposlenika u organizacijsku kulturu, intelektualni razvoj i razvoj vještina, sustav nagrađivanja i motivacije te održavanje dobrih socijalnih odnosa.

Vjeruje se kako društvene mreže, o obzirom na obujam informacija i podataka koje odašilju imaju mogućnost izgraditi imidž organizacije i radnog okruženja. Isto se javno prezentira pa je dostupno potencijalnim, budućim i sadašnjim zaposlenicima. U tom smislu poznato je unaprijed kakvi su radni uvjeti, radna okolina i prilike koje se nude.

Posebno značajnim u ovome segmentu smatra se aktivnost organizacije u javnom isticanju dostignuća uspješnih zaposlenika i načina na koji je njihov rad u organizaciji nagrađen. To se može uzeti kao snažan motivator za ostale zaposlenike i njihov budući radni angažman.

Istraživanje provedeno u časopisu Journal of Applied Social Psychology na zanimljiv način istaknulo je kako su Facebook profili bolji pokazatelji nečijeg radnog učinka nego test inteligencije.

"Istraživači su pri tome izjavili da studija potvrđuje ranije dokaze da ljudi eksternaliziraju tendencije osobnosti u svoje okruženje dijelom kroz izražajne mehanizme tvrdnji o identitetu i ostataka ponašanja. Iako je praksa uobičajena među poslodavcima, postoje očiti pravni i etički problemi. Anketari obično izbjegavaju pitanja o rasi, vjeri, seksualnim preferencijama ili bračnom statusu zbog mogućih pravnih problema, ali takve informacije mogu biti jasno objavljene na nečijem profilu. Prikupljanje ovih informacija koje nisu relevantne za posao moglo bi rezultirati pristranim odlukama o zapošljavanju. Unatoč tome, istraživači su zaključili da je analiza profila društvenih mreža korisna za provjeru kandidata jer oduzima manje vremena. Prosječna procjena trajala je 5 do 10 minuta i nije zahtijevala prisutnost ispitanika, a time je isplativija od tradicionalnih metoda (Kelley, 2012)."

## **6. VALAMAR RIVIERA D.D. I LJUDSKI POTENCIJALI PREDMETNOG PODUZEĆA**

Studija slučaja koja se u ovome poglavlju analizira odnosi se na poduzeće Valamar Riviera d.d. Riječ je o poduzeću koje dugi niz godina posluje vrlo uspješno u hrvatskom turizmu i predstavlja hrvatski turizam na međunarodnom turističkom tržištu. Važno je reći da je ujedno riječ o jednom od većih poduzeća na ovome području koje ima veliki skup ljudskih potencijala, iznimne kvalitete i pokazatelja izvrsnosti. Rezultat toga je učinkovit i uspješan sustav upravljanja ljudskim potencijalima koji se svake godine nadograđuje i prilagođava uvjetima poslovanja i mogućnostima te potrebama organizacije.

U ovome poglavlju primarno se predstavlja odabrano poduzeće kako bi se ukazalo na njegova osnovna obilježja i konkurentnost poslovnog koncepta i cjelokupnog sustava. Naposljetku se analiziraju ljudski potencijali, sustav upravljanja ljudskim potencijalima te specifičnosti ovog procesa na odabranom primjeru poduzeća.

### **6.1. O poduzeću Valamar Riviera d.d.**

Valamar Riviera jedno je od najkonkurentnijih poduzeća u Hrvatskoj i vodeće poduzeće u hrvatskom turizmu. Na ovome području posluje već dugi niz godina, a od najranijih godina poslovanja pa sve do danas bilježi uglavnom rast i konkurentski razvoj. Kratki povijesni pregled razvoja i poslovanja ovog poduzeća predočava se na sljedeći način (Slika 10.).

## Slika 9. Povijesni razvoj i poslovanje poduzeća Valamar Riviera d.d.



Izvor: Valamar Riviera (2024.) O nama. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (01.03.2024.).

Navedeni prikaz ukazuje na dinamičan razvoj i rast ove kompanije. Vidljivo je da gotovo svaka faza razvoj nosi pozitivan napredak, na što uvelike utječu svi segmenti poslovanja ili poslovni podsustavi. Veliki doprinos u navedenome imaju zaposlenici ovog poduzeća, što kompanija kontinuirano naglašava u temeljnim vrijednostima, misiji i viziji poslovanja, kao i godišnjim izvješćima o poslovnom napretku.

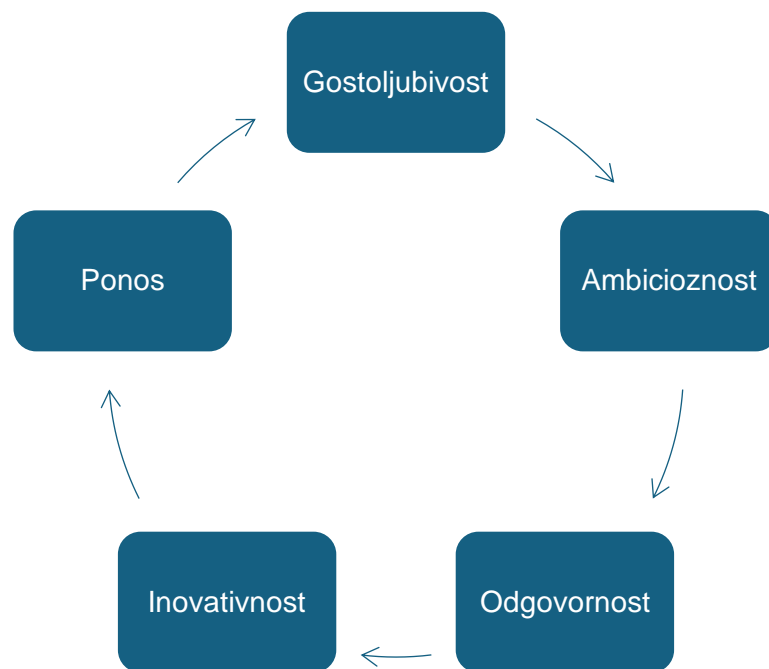
Budućnost kompanije određena je njezinom vizijom, koja glasi savršen odmor, dostupan svima i svaki dan (Valamar Riviera, 2024). S druge strane, misija ili razlog postojanja kompanije je određena sljedećim komponentama (Valamar Riviera, 2024):

- Biti lider u odmorišnom turizmu i partner u kreiranju turističkog doživljaja u destinaciji;
- Stvarati poticajnu korporativnu kulturu gdje posebno mjesto imaju gosti i zaposlenici;

- Provoditi kontinuirano odgovorno poslovanje i stvarati nove vrijednosti za dioničare i lokalne zajednice, brinući posebno o održivom razvoju.

Bitna odrednica poslovanja i menadžmenta ove organizacije općenito su i temeljne vrijednosti na kojima se zasniva njezino svakodnevno poslovanje (Slika 11.).

**Slika 10. Temeljne vrijednosti poduzeća Valamar Riviera d.d.**



Izvor: Valamar Riviera (2024.) O nama. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (01.03.2024.).

Posebna snaga i vrijednost ove kompanije su njezini zaposlenici. Njihova uloga i značaj, kao i kontinuirana briga poduzeća koja je prema njima usmjerena, satkana je u temeljne organizacijske vrijednosti i kontinuirano se javno promovira.

## 6.2. Ljudski potencijali i sustav upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Valamar Riviera d.d.

Ovo poduzeće u 2022. godini zapošljavalo je gotovo 7.000 zaposlenika, od čega njih 3.352 stalna. Iste godine poduzeće je zauzelo visoko 6. mjesto na ljestvici najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, što je napredak od 5 mjesta u odnosu na 2021. godinu (Valamar Riviera, 2024).

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u ovome poduzeću vrlo je razvijen i može se okarakterizirati inovativnim i suvremenim. To zapravo znači da poduzeće kontinuirano prati međunarodne trendove koji na navedeno utječu te kontinuirano pronalazi nove, inovativne metode i tehnike upravljanja ljudskim potencijalima, na obostrano zadovoljstvo.

Odjel ljudskih potencijala u ovome poduzeću ključni je segment za upravljanje ljudskim potencijalima. Sve vodeće odluke donose se na razini njega, a od strane resornih menadžera. U nastavku se ukratko opisuje tijek predmetnog procesa na razini ovog poduzeća.

Odluka o zapošljavanju novih zaposlenika donosi se u suradnji Uprave poduzeća i Odjela ljudskih potencijala. Sama odluka ovisi o realnim mogućnostima i potrebama organizacije, kao i o planiranom obujmu posla. Nakon usvajanja odluke o navedenome, unutar Odjela ljudskih potencijala generira se specifikacija radnog mjesta te se raspisuje natječaj. Ovo poduzeće za regrutiranje zaposlenika korisni unutarnje i vanjske izvore zapošljavanja. Od unutarnjih izvora zapošljavanja izdvajaju se (Valamar Riviera, 2024):

- Preraspodjele i rotacije radnih mjesta;
- Postojeća baza podataka;
- Mrežna stranica i društvene mreže organizacije.

Od vanjskih izvora zapošljavanja izdvajaju se (Valamar Riviera, 2024):

- Hrvatski zavod za zapošljavanje;



- Obrazovne institucije;
- Portali za zapošljavanje i specijalizirane agencije.

Regrutiranje novih zaposlenika najizraženije je u razdoblju prije ljetne sezone, kada se provodi najveći obujam rada i kada je potreba za novim zaposlenicima veća.

Nakon prikupljanja prijave kandidata slijedi detaljna analiza njihove dokumentacije. Pozivaju se kandidati koji najbolje zadovoljavaju tražene kvalifikacije i smatraju se prikladnima za oglašeno radno mjesto. Slijedi testiranje kandidata i provedba intervjua s odgovornim osobama unutar Odjela.

Nakon odluke, to jest odabira kandidata provodi se specifično upravljanje. Ono se odnosi primarno na integriranje kandidata s organizacijom i ostalim zaposlenicima. U ovome poduzeću to je od osobitog značaja s obzirom na snažnu organizacijsku kulturu i važnost timskog rada. Zaposlenici se upoznaju sa svim bitnim obilježjima i činjenicama, a u prvom razdoblju rada provodi se nešto veća kontrola uspješnosti njihova integriranja.

Tijekom ostatka radnog ciklusa, Valamar Riviera na podjednaki način provodi upravljanje u smislu raznih beneficija koje nudi svojim zaposlenima, sustava motiviranja i nagrađivanja.

Neke od beneficija koje uživaju svi zaposlenici ovog poduzeća su (Valamar Riviera, 2024):

- Garancija minimalnih neto primanja u iznosu od 1.000,00 eura – svaki drugi zaposlenik Valamara ima sigurna primanja cijelu godinu, djelomično kroz zasnivanje stalnog radnog odnosa, a djelomično kroz [mjeru stalnog sezonca](#) ili ulaskom u program [Valamar +3](#);
- Program cjelogodišnjih primanja i mjera stalni sezonac – stalni sezonci imaju osiguran rad od minimalno šest mjeseci tijekom godine. Za one mjesece kada ne rade, poduzeće isplaćuje produljeno mirovinsko osiguranje. Osim toga, osigurana im je i određena financijska stabilnost u smislu isplate 60% iznosa posljednje tri

bruto plaće od strane Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ), te 50% tog iznosa u posljednja tri mjeseca;

- Program Valamar +2 pokrenut je 2016. godine, a nudi niz pogodnosti zaposlenicima – stalnim sezoncima garantira se zapošljenje od minimalno devet mjeseci svake od tri naredne godine. Tijekom ovog trogodišnjeg perioda ugovora stalni sezonac ima status zaposlenog radnika te produljeno mirovinsko osiguranje, kao i prednost pri zapošljavanju u stalni radni odnos u Valamaru;
- Osiguran smještaj za sezonce – kuće Valamara koje su kvalitetno i potpuno opremljene, a nudi im se i prehrana u objektima, kao i zabavni sadržaji.

Valamar Riviera nudi razne vrste poslova podijeljene prema razinama zahtjevnosti, odgovornosti, a ujedno i s time povezanim naknadama rada. Klasifikacija vrsti zaposlenja prikazuje se u nastavku (Tablica 1.).

**Tablica 1. Vrste radnih mjesta u Valamar Rivieri d.d.**

<b>PODRUČJE RADA</b>	<b>VRSTE POSLOVA</b>
Korporativne funkcije	Prodaja i marketing
	Hrana i piće
	Sektor kvalitete
	Sektor nabave
	Sektor upravljanja imovinom i općim poslovima
	Tehnički sektor
	Sektor investicijskih projekata
	Sektor informatike
	Financije i računovodstvo
	Pravna služba
	Kontroling
	Ljudski potencijali
	Korporativne komunikacije
	Odjel digitalizacije

Poslovi u smještajnim objektima	Recepcija
	Domaćinstvo
	Kuhinja
	Restoran i bar
	Valamar Experience Consierge
	Tehnička služba
	Animacija
	Sport, plaže, bazeni i wellness
	Menadžment objekata
	Banka radne odjeće

Izvor: Izrada autora prema: Valamar Riviera (2024.) Posao i karijera. Dostupno na: <https://www.dobarposaoivalamaru.com/posao-i-karijera/> (08.03.2024.).

Svi zaposlenici poduzeća, neovisno o vrsti i mjestu zaposlenja imaju jednaka prava i mogu uživati jednake vrste beneficija. Poseban značaj u procesu upravljanja ljudskim potencijalima u ovome poduzeću imaju edukacije i treninzi, motivacija i nagrađivanja. Ovim tehnikama i metodama nastoji se dosegnuti cilj cjeloživotnog obrazovanja Valamarovih zaposlenika za područje turizma i razvoja.

"Edukacije i treninge osiguravamo zaposlenicima na svim pozicijama. Imamo zajednički cilj – rasti zajedno i imati najbolju uslugu u turizmu. Zato smo osmislili krovni edukacijski program Valamar Excellence kao program cjeloživotnog učenja i stjecanja znanja kroz edukacije i treninge za poslovanje u turizmu i ugostiteljstvu koji se dijeli u dva dijela: Valamar Edukacije i Valamar Treninzi (Valamar Riviera, 2024)."

Valamar Edukacije uključuju (Valamar Riviera, 2024):

- V-Executive;
- V-Professional.

Prvi program, V-Executive, je dvogodišnji modularni program za edukacije u turizmu koji ima konkurentski i strateški značaj. Namijenjen je upoznavanju trendova poslovanja i

razvoja, usvajanju novih i inovativnih znanja u struci, kao i razumijevanju primjene inovacija i važnosti promicanja kulture koja se zasniva na znanju i napretku. Može se reći da je to program koji razvija zaposlenike u skladu s međunarodnim i suvremenim trendovima, a doprinosi upravo boljem savladavanju makro trendova iz okoline o kojima je bilo riječi.

Ovaj program rezultat je suradnje poduzeća s vodećim institucijama u Hrvatskoj, točnije s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu, Ekonomskim fakultetom Split, Fakultetom za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Fakultetom ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" Pula i Sveučilištem u Dubrovniku. Modularnost projekta proizlazi iz njegove sadržajnosti. On ima 20 modula podijeljenih u 7 tematskih cjelina (Valamar Riviera, 2024):

- Strategija, organizacija i okruženje;
- Inovativni razvoj proizvoda i upravljanje prodajom;
- Upravljanje markom i komunikacija;
- Izvrsnost usluge i upravljanje kvalitetom;
- Upravljanje operacijama;
- Financije;
- Održivost i odgovornost u poslovanju.

Sljedeći je program V-Professional. To je program stručnih edukacija namijenjen stjecanju i usavršavanju vještina potrebnih u svakodnevnom radu. Obuhvaća stručne edukacije sljedećih razina:

- Strani jezici;
- Sommelierstvo;
- Coffe akademija;
- Informatička znanja;
- Edukacije iz područja zakonodavstva.

Također i za potrebe ovog programa, poduzeće surađuje s vodećim dionicima i to Hrvatskom udrugom poslodavaca, Hrvatskom udrugom hotelijera, Udrugom putničkih agencija u Hrvatskoj i ostalima.

Valamr Treninzi odnose se na (Valamar Riviera, 2024):

- V-Akademija;
- V-Lead;
- V-Start;
- V-Intern.

V-Akademija je interni razvojni program ovog poduzeća. On je namijenjen sustavu obrazovanja i stručnog usavršavanja za buduće voditelje odjela pojedinih operacija u objektima. Sam program traje godinu dana.

V-Lead je također interni razvojni program stručnog usavršavanja no za potrebe budućih voditelja ili direktora pojedinih sektora odnosno objekata. Nudi mogućnost obrazovanja za potrebe budućih menadžerskih pozicija. Polaznike svake godine nominiraju njihovi nadređeni, a s obzirom na potencijal koji imaju i ostvarene radne rezultate.

Slijedi također jednogodišnji razvojni program, V-Start, koji je namijenjen pripravnicima.

On nudi sljedeće pogodnosti (Valamar Riviera, 2024):

- Program pripravništva uz mentorsku podršku;
- Stjecanje uvida i znanja iz raznih radnih procesa u poduzeću;
- Primanja;
- Ocjene kvalitete radnog učinka.

Posljednji iz ove skupine je V-Intern program koji je namijenjen praksi za učenike i studente.

Iz analiziranih podataka moguće je generirati nekoliko zaključaka ključnih za predmetnu problematiku. Primarno treba istaknuti kako su ljudski potencijali snažno integrirani u organizacijsku kulturu, odnosno temeljne organizacijske vrijednosti i elemente ovog

poduzeća. Vjeruje se kako je posebna briga koja se prema njima usmjerava ključ poslovnog i razvojnog uspjeha poduzeća. Razlog tome je činjenica da ljudski potencijali bivaju nositelji brojnih aktivnosti i poslovnih procesa u svakom poduzeću. S time povezano, kvalitetni ljudski potencijali generirati će kvalitetnije rezultate i postignuća, te obrnuto.

Vidljivo je kako ovo poduzeće ima detaljno razrađen i vrlo inovativan pristup upravljanja ljudskim potencijalima. To je vidljivo iz same analize pojedinih faza procesa, kao i pristupa koji se implementira u smjeru razvoja i socijalnog te profesionalnog povezivanja zaposlenika.

Odabrani primjer poduzeća može poslužiti kao uzor za percepciju upravljanja ljudskim potencijalima u skladu s realnim potrebama i mogućnostima organizacije, ali i u skladu s aktualnim trendovima, posebice u smislu međunarodnih zahtjeva i praksi, te mega trendova koji na navedeno utječu.

U konačnici, posebice se korisnima smatra ulaganje organizacije u sve oblike intelektualnog i stručnog razvoja zaposlenika, onih stalnih, sezonskih i budućih. Vidljivo je kako su implementirani razni programi razvoja zaposlenika, koji su primjereni pojedinim razinama i vrstama poslova. Poduzeće je svjesno izazova koji vladaju na tržištu rada, te na ovaj način nastoji zadržati svoje zaposlenike i njihov potencijal prilagoditi potrebama organizacije i rada. Isto je primijenjeno i na potencijalne, buduće zaposlenike, u smislu programa koji su namijenjeni učenicima i studentima. Sukladno tome, može se reći da poduzeće predviđa buduće trendove i izazove na tržištu rada, ali i u široj okolini, te se pravovremeno nastoji prilagoditi istima i usavršiti za senzibiliranje negativnih trendova i utjecaja.

## **7. STUDIJA SLUČAJA – ANALIZA PRIMJERA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA POSREDSTVOM DRUŠTVENIH MREŽA NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D.**

U prethodnom poglavlju detaljnije su analizirana osnovna obilježja odabranog poduzeća. Naglasak je pri tome postavljen na ona obilježja koja se smatraju ključnima za predmetnu problematiku istraživanja. Posebna pažnja posvećena je sustavu ili procesu upravljanja ljudskim potencijalima.

U svrhu potpune razrade predmetne problematike rada, kao i u svrhu argumentiranja zaključaka autora na ovu temu, u ovome se poglavlju pristupa analizi značaja i uopće primjene društvenih mreža u poslovanju Valamar Riviere. Pri tome se misli na funkciju ili sustav upravljanja ljudskim potencijalima, čime se ispunjava temeljna svrha istraživanja.

Poglavlje je koncipirano na način da analizira doprinos društvenih mreže i primjenu na odabranom primjeru poduzeća, kroz pojedine faze ovog upravljačkog procesa. Pri tome se analiziraju analiza i komunikacija poduzeća s tržištem rada, regrutiranje zaposlenika, motiviranje i razvoj zaposlenika.

### **7.1. Društvene mreže kao instrument podrške analizi i komunikaciji s tržištem rada**

U suvremeno doba jedan od strateških resursa su kvalitetne i pravovremene informacije. Često one čine srž ili osnovu za donošenje važnih poslovnih i razvojnih odluka. Traganje za informacijama organizacijama često generira visoke troškove i oduzima značajno vrijeme. Stoga su pouzdani izvori informacija od presudnog značaja za sve organizacije.

Sve informacije koje organizacije koriste dolaze s nekog od postojećih tržišta. U ovome primjeru misli se na tržište rada. Međutim, s obzirom na interdisciplinarnost samog procesa i problematike, treba istaknuti da su poduzeću bitne sve vrste informacija, o čemu

se već u radu i raspravljalo. Jedan od načina prikupljanja informacija u današnjici su društvene mreže. Osim što se izdvajaju kao vrijedan izvor podataka, društvene mreže sve više postaju i bazama podataka koje organizacije gotovo svakodnevno mogu koristiti.

Pored navedenoga, rečeno je kako su društvene mreže prije svega kanal komunikacije. Osobito je značajno pri tome reći kako je riječ o dvosmjernoj komunikaciji, pri čemu organizacije dobivaju povratne informacije od dionika u svezi raznih pitanja. Sve to uvelike može doprinijeti analizi tržišta, upoznavanju konkurencije i praksi poslovanja konkurenata, ali i uvidu u profil potencijalnih zaposlenika.

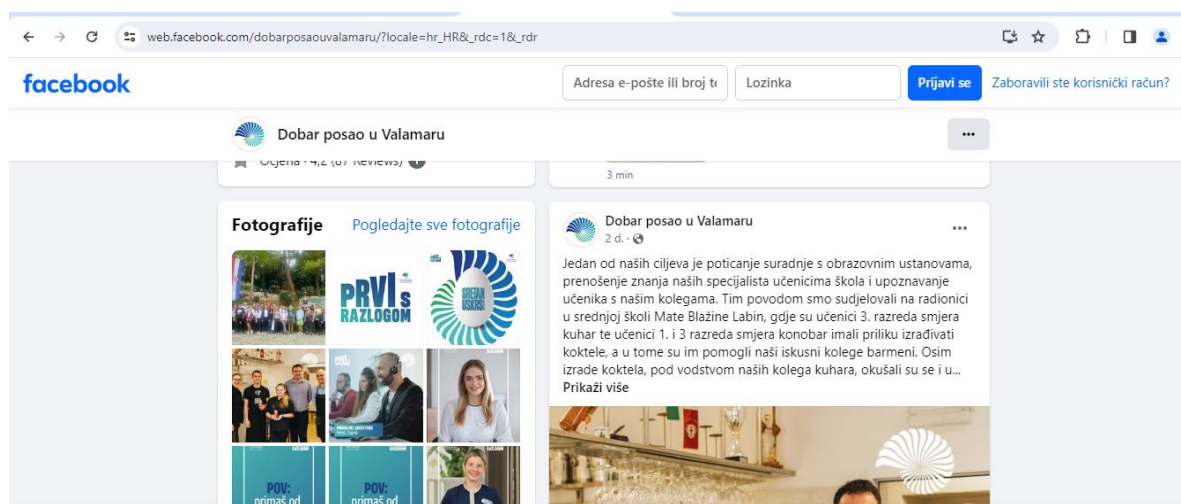
S druge strane, posredstvom društvenih mreže i putem objavljivanja raznih sadržaja organizacija na svojim profilima, organizacija može informirati tržište o svojem poslovanju, svojim obilježjima, kao i profilu organizacije kao potencijalnog poslodavca.

Sve navedeno može se uzeti kao dobrobit ili doprinos društvenih mreža u komunikaciji s tržištem rada i potencijalnim zaposlenicima. Isto se daje potvrditi i konkretnim primjerom, to jest prisustvom Valamar Riviere na društvenim mrežama i korištenjem njihovih funkcija u ove svrhe.

U nastavku se prikazuje profil predmetnog poduzeća na Facebook društvenoj mreži, kao i sadržaj putem kojeg se ovo poduzeće na tržištu rada predstavlja kao poželjan poslodavac i kao poduzeće koje nudi niz mogućnosti svojim zaposlenicima, a za što biva i nagrađeno. Putem objavljenih sadržaja ono informira tržište, izgrađuje svoj imidž, ali ujedno prikuplja i povratne utiske i informacije ostalih korisnika, što je vidljivo u komentarima ispod svake objave (Slika 12.).



## Slika 11. Komunikacija Valamar Riviere s tržištem rada posredstvom Facebook društvene mreže



Izvor: Facebook (2024.) Dobar posao u Valamaru. Dostupno na: [https://web.facebook.com/dobarposaovalamaru/?locale=hr\\_HR&rdc=1&rd...](https://web.facebook.com/dobarposaovalamaru/?locale=hr_HR&rdc=1&rd...) (31.03.2024.).

Osim ovog primjera, može se istaknuti i primjer korištenja YouTube društvene mreže u jednake svrhe. Putem nje poduzeće objavljuje razne video sadržaje koji svjedoče o njihovoj dostignuću u kontekstu uspješnog poslodavca. Ovakvi video sadržaji služe i privlačenju potencijalnih zaposlenika, što ima pozitivan utjecaj i na fazu regrutiranja budućih zaposlenika, o čemu se raspravlja nešto kasnije.

Na spomenutoj mreži moguće je pronaći brojne ovakve i slične sadržaje, ispod kojih se nalaze komentari ostalih korisnika, čime je ponovno riječ o dvosmjernoj komunikaciji organizacije s tržištem i dostupnosti relevantnih i aktualnih informacija, što stvara širu percepciju samoj organizaciji.

Prikaz korištenja YouTube društvene mreže slijedi u nastavku (Slika 13.).

## Slika 12. Komunikacija Valamar Riviere s tržištem rada posredstvom YouTube društvene mreže

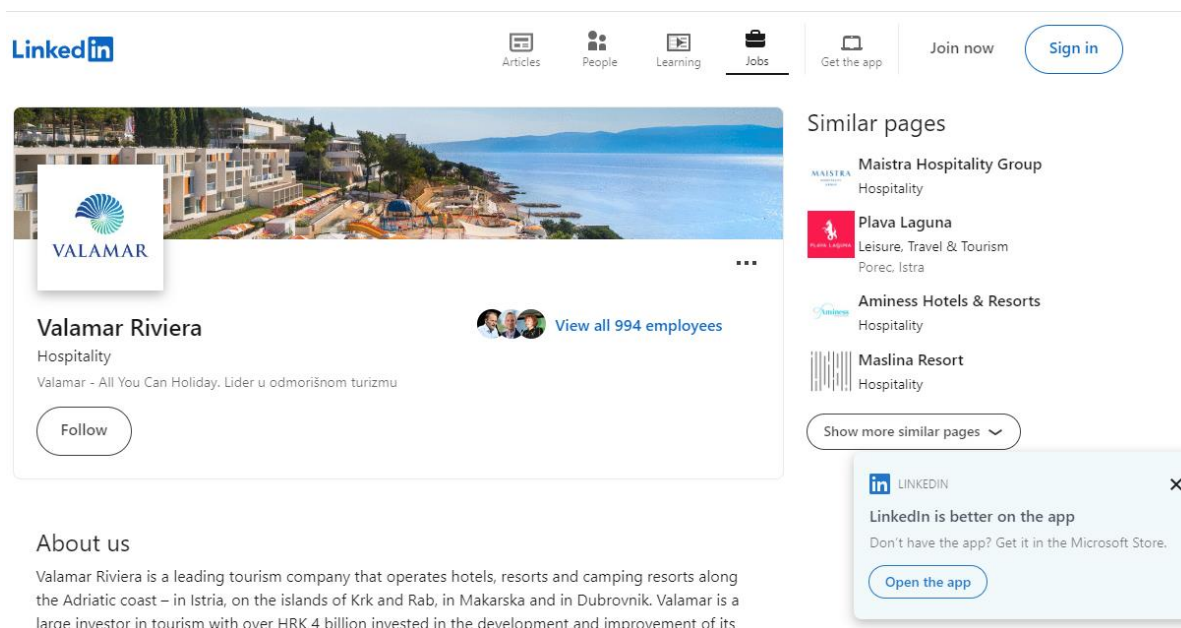
The screenshot shows the YouTube channel page for 'Dobar posao u Valamaru'. The channel name is 'Dobar posao u Valamaru' with the handle '@dobarposaoivalamaru8627'. It has 85 subscribers and 4 videos. The bio states: 'Valamar Riviera d. d. based in the town of Poreč is the biggest tourism company and group...'. There is a link to their Facebook page: 'facebook.com/dobarposaoivalamaru i još 2 veze'. A 'Pretpitati me' button is visible. The video section shows four thumbnails: 'Zapošljavamo kuhare i', 'Uхвати posao ljeta i započni', 'Kako je raditi u Valamar', and 'Kako je raditi u Valamar'. The left sidebar includes navigation options like 'Početna', 'Shorts', 'Pretplate', 'Moje', and 'Povijest', along with a 'Prijava' button.

Izvor: YouTube (2024.) Dobar posao u Valamaru. Dostupno na: <https://www.youtube.com/channel/UCIQcwLlc-0X0AiHqdrEhCfA> (31.03.2024.).

Osim navedenih društvenih mreža ovo poduzeće aktivno koristi i neke druge. To znači da na njima ima otvorene profile putem kojih redovno objavljuje razne sadržaje.

U kontekstu koristi društvenih mreža koje pružaju ovom poduzeću za komunikaciju s tržištem rada posebice treba istaknuti LinkedIn. Profil poduzeća na ovoj društvenoj mreži prikazuje se u nastavku (Slika 14.).

## Slika 13. Valamar Riviera na LinkedInu



Izvor: LinkedIn (2024.) Valamar Riviera. Dostupno na: <https://hr.linkedin.com/company/valamar> (31.03.2024.).

Putem ove društvene mreže Valamar Riviera integrirana je u online tržište rada. Time se poduzeće predstavlja javnosti, potencijalnim zaposlenicima i konkurenciji te ostalim dionicima, a ujedno ima pristup ponudi rada i relevantnim informacijama. Osim navedenoga, ovim kanalom poduzeće pretražuje informacije o konkurentima, što mu pruža uvid u njihove prakse poslovanja, a služi i za praćenje aktualnih zbivanja i trendova na tržištu.

### 7.2. Društvene mreže kao instrument regrutiranja i selekcije zaposlenika

Potvrđeno je kako predmetno poduzeće aktivno djeluje na raznim društvenim mrežama, pri čemu se naglasak postavlja na tri najpopularnije, o kojima se u radu raspravljalo.

Vidljivo je da iste koristi u razne svrhe. Jedna od koristi koje ove mreže pružaju organizaciji je i jednostavnije regrutiranje zaposlenika, uslijed uvida u online bazu podataka o ponudi rada, kao i uslijed mogućnosti jednostavnije i kvalitetnije selekcije, bez dodatnog utroška vremena i finansijskih sredstava.

Navedeno se s jednostavnošću može potvrditi prikazom oglašanih natječaja za radna mjesta koji su dostupni na društvenim mrežama.

Osim navedenoga, regrutiranju zaposlenika posebice doprinosi Linked In društvena mreža. Ona sama po sebi predstavlja opsežnu bazu podataka o zaposlenicima, kao i svojevrsno tržište rada što je već i istaknuto. Putem ove društvene mreže, organizacija prikuplja relevantne podatke o potencijalnim zaposlenicima. Osim uvida u kvalifikacije i radno iskustvo, pružaju se i dodatne informacije koje daju uvid u profil osobe, što u budućnosti olakšava upravljanje motivacijom i socijalno integriranje zaposlenika, što zadire u sljedeću prednost ili benefit koje društvene mreže osiguravaju u navedenom procesu.

### 7.3. Društvene mreže kao instrument motiviranja zaposlenika u Valamar Rivieri

Kada korisnici društvenih mreža pregledavaju objave i razne sadržaje o poduzeću Valamar Riviera, stvaraju sliku o njemu kao poslodavcu, kao i opću sliku organizacije. Riječ je o percepciji imidža poduzeća. Budućim zaposlenicima vrlo je važno znati o kakvom je poduzeću riječ kada se odluče na ponudu posla, a pri tome ih zanima ujedno i poslovni uspjeh poduzeća, te što tijekom rada u njemu mogu očekivati. Stabilnost i uspješnost poslovanja neke organizacije kandidatima obećava stabilnost i dugoročnost zaposlenja, a s time povezano, interes imaju i za informiranjem o finansijskim i ostalim naknadama za rad.

Vidljivo je također iz prikazanih sadržaja, da korisnici mogu dobiti informacije o svim pogodnostima koje im se u ovom poduzeću nude kao budućim zaposlenicima. Već u tom

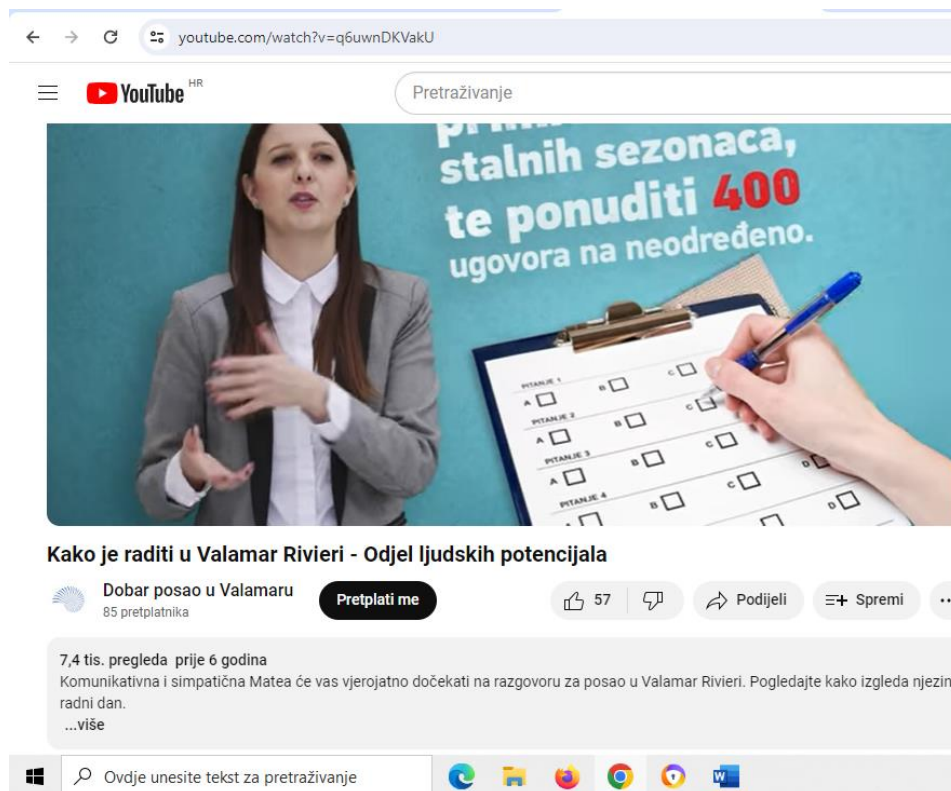
kontekstu oni mogu biti motivirani za integriranje s organizacijom, a nakon samog zaposlenja to im može poslužiti kao motivator za veći radni angažman.

Sadržaji koje ovo poduzeće putem društvenih mreža objavljuje djelom se odnose na sve spomenute programe razvoja zaposlenika, a djelom na naknade koje se zaposlenicima daju za njihov predan i uspješan rad. Sve to u konačnici motivira potencijalne i postojeće zaposlenike da ostvare bolje rezultate kako bi ostvarili i spomenute pogodnosti. Time se zapravo potvrđuje da su društvene mreže dobar instrument motiviranja i usmjerenja zaposlenika. Ujedno one utječu i na bolje socijalno povezivanje, timski rad, ali i na integriranje zaposlenika u organizaciju te na lojalnost zaposlenika.

Spomenuto se najbolje može potvrditi profilom „Dobar posao u Valamaru“, koji je već prikazan, a koji ujedno na iscrpan način prikazuje sve koristi koje Valamar kao poslodavac nudi svoji zaposlenicima.

Također, vrlo vrijedni sadržaji na društvenim mrežama su i intervjui s postojećim zaposlenicima ovog poduzeća. U njima se iznose iskustva zaposlenika u svezi početaka rada u poduzeću, njihova napretka i rasta, te trenutnog statusa. Takvih je sadržaja na društvenim mrežama puno, a jedna od primjera prikazuje se u nastavku (Slika 14.).

## Slika 14. Intervju sa zaposlenikom Valamar Riviere



youtube.com/watch?v=q6uwnDKVakU

Pretraživanje

YouTube HR

Prilikom stalnih sezonaca, te ponuditi 400 ugovora na neodređeno.

Kako je raditi u Valamar Rivieri - Odjel Ljudskih potencijala

Dobar posao u Valamaru 85 pretplatnika Pretplati me 57 Podijeli Spremi

7,4 tis. pregleda prije 6 godina  
Komunikativna i simpatična Matea će vas vjerojatno dočekati na razgovoru za posao u Valamar Rivieri. Pogledajte kako izgleda njezin radni dan.  
...više

Ovdje unesite tekst za pretraživanje

Izvor: YouTube (2024.) *Kako je raditi u Valamar Rivieri – Odjel Ljudskih potencijala*. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=q6uwnDKVakU> (31.03.2024).

Osim toga treba spomenuti i sadržaje ostalih dionika koji prezentiraju Valamar Rivieru kao poželjnog poslodavca putem društvenih mreža. To su prije svega mediji, ali i obrazovne institucije te ostali dionici. Može se zaključiti kako se društvene mreže koriste na razne načine, od strane same organizacije, ali i ostalih dionika, u svrhu informiranja, privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika. To je vrlo značajno za cjelokupan sustav upravljanja ljudskim potencijalima jer čini srž ili najizazovnije aktivnosti samog procesa.

#### 7.4. Intervju sa zaposlenikom poduzeća Valamar Rivijere

Sljedeći intervju proveden je u travnju 2024. godine s menadžerom ljudskih potencijala poduzeća Valamar Rivijere. Pitanja su postavljena na način da se pokaže struktura digitalizacije, odnosno koji se programi koriste, koliko je bitna digitalizacija razvoj na tržištu. Pitanja su konstruirana da se pobliže prikažu prijetnje i prednosti digitalizacije u poslovanju te neki segmenti pri edukacijama zaposlenika. Kako je danas veliki obujam posla i ubrzani rast tržišta intervju je proveden pisanim putem odnosno preko e-maila. Nakon nekoliko korekcija intervju je priveden završnoj verziji.

##### 1. Kako vaše poduzeće koristi društvene mreže za regrutiranje novih zaposlenika?

Sve prijave i početni dio natječaja idu preko naše interne platforme PERO – platforma za edukaciju, razvoj i onboarding zaposlenika. Organizacijski tim psihologa se također služi Linked Inom i Facebook-om.

##### 2. Koje su prednosti korištenja društvenih mreža za komunikaciju s postojećim i potencijalnim zaposlenicima?

Danas bez društvenih mreža jednostavno nisi konkurentan na tržištu. Društvene mreže su sastavni dio svakog poslovanja kako s postojećim tako i s novim zaposlenicima. Zbog odlaska mladih iz RH prinuđeni smo početi razmišljati i o širem tržištu, van RH. Prednost je što nam društvene mreže pružaju mogućnost da dopremo do velikog broja ljudi samim time i potencijalnih zaposlenika. Kreiranje sadržaja na društvenim mrežama omogućuje kako pojedincu tako i kompaniji slobodu u izražavanju i pruža nove, kreativne mogućnosti objavljivanja informacija.

3. Kako društvene mreže utječu na brandiranje Vašeg poduzeća kao poželjnog poslodavca?

Najčešći kanal za oglašavanje jest Facebook. Također jedan od alata za prezentiranje na društvenim mrežama jest i Linked In, gdje redovno pratimo recenziji, kao i na Booking-u i ostalim turističkim stranicama te našoj službenoj stranici.

Naš je cilj kreirati objave koje reflektiraju brojne pogodnosti koje naša kompanija nudi ali i predstaviti uspjehe kako kompanije tako i naših zaposlenika. Uz Facebook i Linked In prisutni smo i na TikToku. Samim time, svaka platforma iziskuje različit pristup i diskurs pri kreiranju sadržaja. Prilagođavanjem „pravilima“ komuniciranja na svakoj navedenoj platformi postiže se određen broj pratitelja koji aktivno postavljaju pitanja, komentare želeći doznati nešto više o kompaniji a u konačnici mnoge sadržaj i zainteresira pa i potakne da se prijave za posao.

4. Kako društvene mreže utječu na internu komunikaciju zaposlenika?

Zaposlenici interno komuniciraju putem dogovorenih komunikacijskih kanala koji ne uključuju društvene mreže.

5. Kako Vaše poduzeće koristi analitiku društvenih mreža u optimizaciji procesa upravljanja ljudskim resursima?

Jedan od naših najvećih partnera i providera je portal Moj Posao. Na tom portalu tražimo i više pozicije tako da što se tiče analitike najviše koristimo s portala Moj Posao.

(Analitika je dobar pokazatelj određene kategorizacije pratitelja, prema mjestu stanovanja, starosti i sl. Prema tome možemo prilagođavati sadržaj kako bi doseg bio što bolji)

6. Koje izazove i prepreke ste uočili prilikom korištenja društvenih mreža u smislu ljudskih resursa?

Zasada nismo uočili nikakve prepreke. Dapače volimo utjecati na gen Z i time im ukazati što je primjereno a što neprimjereno za objavljivanje na društvenim mrežama. Oglašavanja na društvenim mrežama te traženje kandidata kompanijama olakšava i pristup te bolje informiranje i vidljivost.



#### 7. Kako integrirate društvene mreže u proces obuke i razvoja zaposlenika?

Što se tiče seminara i edukacija imamo i odjel razvoja i edukacije. U našem poduzeću postoji tim koji se bavi organizacijom live - on sight edukacija. U doba COVID-a smo u velikoj mjeri digitalizirali naš edukativni sadržaj na PERO platformi koji redovno i strukturirano „punimo“ novim sadržajima kako bismo pratili potrebe i kompanije i zaposlenika.

#### 8. Koju platformu koristite za edukaciju

Naša interna platforma PERO – platforma za edukaciju, razvoj i onboarding zaposlenika.

#### 9. Kako planirate daljnje unaprjeđenje korištenja društvenih mreža u smislu ljudskih resursa?

U sektoru ljudskih potencijala imamo zaposlenu osobu koja se bavi isključivo employer brandingom i koja radi svakodnevno na novim objavama, prati trendove, upravlja natječajima prema vani.

Važno je pratiti trendove i oslušivati nove generacije koje donose izazove i brojne novine u društvu. U komunikaciji putem društvenih mreža ključna je fleksibilnost i prilagodba kako bi mogli kontinuirano prenositi željeni sadržaj i kreirati objave kojima želimo privući nove djelatnike.

Poduzeće Valamar Riviera prije svega orijentirano je na digitalizaciju i unaprjeđenje poslovanja. To se može primijetiti iz datih odgovora gdje poduzeće pri zapošljavanju koristi višestruke digitalne izvore. Također poduzeće se sve više okreće digitalnom oglašavanju pri tome pridonose održivom razvoju (eng. Paperless marketing). Brendiranje poduzeća je također važno te poduzeće koristi digitalne kanale poput Facebooka koji je najzastupljeniji. Organizaciju poslovanja navedenog poduzeća primjećujemo iz toga što do sada nisu naišli na nikakve prepreke u digitalnom poslovanju. Interna komunikacija je također važna kao i interni marketing. Platforma PERO je još jedan dokaz da digitalizacija u navedenom poduzeću ima veliku ulogu. Kao zaključak za ovaj intervju može se reći kako je poduzeće Valamar jedno od najkonkurentnijih u svome

području a to dokazuje njihov pristup, unaprjeđenje, konzistentnost te geografsko djelovanje u smislu područja na kojim djeluju.

## 8. ZAKLJUČAK

Suvremeno poslovanje i ekonomija uvelike se razlikuju od onog nekadašnjeg, koje se često naziva tradicionalnim. Dinamičan razvoj poslovanja i napretka organizacija nastupio je s pojavom suvremenoga doba, koje se veže uz niz promjena koje su se u to vrijeme realizirale. Stoga se danas često koriste termini suvremen ekonomije, suvremenog poslovanja i razvoja i suvremenih organizacija.

Do navedenoga su doveli rapidan industrijski razvoj, razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije, kao i brojne ostale promjene u svim okolinama organizacija. Jednom riječju može se govoriti o globalizaciji i pratećim procesima koji su s njom povezani. Primjerice, misli se na liberalizaciju tržišta, pojavu koncepcije održivog razvoja i slično.

Navedene promjene dovele su do stvaranja i potrebe usvajanja novih koncepcija poslovanja i razvoja organizacija. One se razmatraju na razini općeg poslovanja, a time i na razini pojedinih poslovnih funkcija, odjela ili sektora. Jedan od njih svakako je i upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji. Često se te koncepcije nazivaju alternativnim ili suvremenim koncepcijama i filozofijama poslovanja.

Ljudski potencijali nekada su bili percipirani na površan način, što se pokazalo, a u ovome radu i potvrdilo, potpuno neispravnim. Vidljivo je kako su ljudski potencijali strateški element organizacije u svakom kontekstu. To znači da ulaganje u ljudske potencijale i uspješan proces njihovim upravljanjem vodi ka većoj poslovnoj izvrsnosti i konkurentnosti organizacije. Stoga, danas se posvećuje posebna pažnja ovom procesu, koji se nastoji odvijati dugoročno uspješno i korespondentno potrebama te mogućnostima organizacija, ali i pritiscima međunarodnog tržišta i aktualnih trendova.

Digitalizacija i informatizacija u suvremeno doba dovela su do pojave društvenih mreža, koje se primarno koriste u svrhu komunikacije i zabave. Njihova popularnost je iznimna, a to potvrđuje sve veći broj ovih mreža i njihovih korisnika. U današnje se vrijeme one

sve više koriste i u poslovne svrhe, a pri tome poseban doprinos daju i menadžmentu ljudskih potencijala, odnosno procesu upravljanja ljudskim potencijalima.

Na analizi poduzeća Valamar Riviera i njezina sustava upravljanja ljudskim potencijalima obrađene su brojne koristi koje ovaj suvremeni instrument donosi. Vidljivo je kako on podržava gotovo čitavi proces upravljanja ljudskim potencijalima, a posebno se iskazuje u fazi komunikacije s tržištem, izgradnji imidža organizacije kao poslodavca, privlačenju, regrutiranju i selekciji zaposlenika, kao i sustavu motiviranja, nagrađivanja i zadržavanja zaposlenika.

Spomenuto poduzeće svjesno je koristi koje društvene mreže pružaju u ovome kontekstu. Osim što donose uštedu vremena i financijskih sredstava, one doprinose većoj učinkovitosti i efikasnosti izvedbe samog procesa. Može se pri tome istaknuti da koriste podjednako i poduzeću i potencijalnim zaposlenicima.

Vjeruje se kako će predmetno poduzeće poslužiti kao uzoran primjer drugom organizacijama u ovome području. Osim toga, očekivano je korištenje istih i u budućnosti za ove potrebe, ali i za potrebe podrške brojnim drugim poslovnim funkcijama, a time i cjelokupnom poslovanju i razvoju organizacije.

Provedenim istraživanjem ispunjeni su temeljni ciljevi i svrha rada. Također, uslijed analizirane teorijske osnove, aktualnih trendova u ekonomiji i menadžmentu ljudskih potencijala, kao i primjera poduzeća, potvrđuje se kako je sama problematika vrlo aktualna i kako može poslužiti nekim budućim istraživanjima, ali i smjernicama poslovanja te razvoja.

Smatra se posebice korisnim u budućnosti pratiti na koji način će se društvene mreže nastaviti razvijati i da li će rasti njihova orijentacija prema ponudi mogućnosti koje bi mogle poslužiti poslovnom svijetu i budućim potrebama.

Pored navedenoga, smatra se korisnim pratiti popularnost korištenja društvenih mreža na primjeru odabranih organizacija, a za potrebe upravljanja ljudskim potencijalima. Od posebnog značaja bilo bi provesti istraživanje na tržištu rada o tome koliko subjekti koriste društvene mreže u informiranju o poduzećima i radnim mjestima te uvjetima rada. Na taj način moglo bi se stvoriti odnos koristi koje društvene mreže u ovom smislu daju ponudi i potražnji rada. Time bi se provela komparativna analiza koja bi dala širi uvid u koristi društvenih mreža s gledišta ekonomije i menadžmenta.

## 9. LITERATURA

### KNJIGE:

- Bahtijarević Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
- Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- McCourt, W., Eldridge, D. (2003.) Global Human Resource Management. UK: Cheltenham, Edward Elgar
- Ružić (2003.) E-marketing. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek
- Sikavica, P. I dr. (2008.) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga

### ČLANCI:

- Grbac, B. (2009.) Izazovi međunarodnog tržišta. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- Bruža, D. (2022.) Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta. Acta Economica Et Turistica. 8(2). Str. 287.-304.
- Lončar, J. (2005.) Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu. Geoadria. 10.(1). Str. 91.-104.
- Varga, M. (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu. 2 (1). Str. 152.– 169.

### INTERNET:

- About x.com (2024.) About Tweeter. Dostupno na: <https://about.x.com/en> (29.02.2024.)
- Facebook (2024.) Dobar posao u Valamaru. Dostupno na: [https://web.facebook.com/dobarposaoouvalamaru/?locale=hr\\_HR&rdc=1&rdr](https://web.facebook.com/dobarposaoouvalamaru/?locale=hr_HR&rdc=1&rdr) (31.03.2024.).

- LinkedIn (2024.) Valamar Riviera. Dostupno na: <https://hr.linkedin.com/company/valamar> (31.03.2024.).
- Markething (2024.) Instagram i sve što trebate znati o njemu. Dostupno na: <https://www.markething.hr/instagram-i-sve-sto-trebate-znati-o-njemu/> (29.02.2024.)
- Moreau, E. (2020.) What Is a LinkedIn Profile? Dostupno na: <https://www.lifewire.com/what-is-a-linkedin-profile-4587447> (22.03.2024.)
- Tilio (2024.) Društvene mreže za unapređenje poslovanja. Dostupno na: <https://tilio.hr/drustvene-mreze-za-unapredenje-poslovanja/> (15.02.2024.)
- Ucionica (2024.) Kako deaktivirati Facebook profil. Dostupno na: <https://www.ucionica.net/internet/kako-deaktivirati-facebook-profil-1355/> (25.02.2024.)
- Valamar Riviera (2024.) O nama. Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (01.03.2024.)
- Valamar Riviera (2024.) Posao i karijera. Dostupno na: <https://www.dobarposaoivalamaru.com/posao-i-karijera/> (08.03.2024.).
- YouTube (2024.) Channel. Dostupno na: <https://www.youtube.com/channel/UC-9-kyTW8ZkZNDHQJ6FgpwQ> (22.02.2024.)
- YouTube (2024.) Dobar posao u Valamaru. Dostupno na: <https://www.youtube.com/channel/UCIQcwLlc-0X0AiHqdrEhCfA> (31.03.2024.).
- YouTube (2024.) Kako je raditi u Valamar Rivieri – Odjel ljudskih potencijala. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=q6uwnDKVakU> (31.03.2024.).

## 10. POPIS SLIKA

<u>Slika 1. Razine definiranja pojma ljudskih potencijala .....</u>	<u>6</u>
<u>Slika 2. Osnove procesa upravljanja ljudskim potencijalima .....</u>	<u>9</u>
<u>Slika 3. Faze procesa upravljanja ljudskim potencijalima .....</u>	<u>11</u>
<u>Slika 4. Kružni proces upravljanja ljudskim potencijalima .....</u>	<u>12</u>
<u>Slika 5. Čimbenici utjecaja na proces upravljanja ljudskim potencijalima .....</u>	<u>15</u>
<u>Slika 6. Facebook sučelje .....</u>	<u>25</u>
<u>Slika 7. LinkedIn profil .....</u>	<u>27</u>
<u>Slika 8. YouTube .....</u>	<u>28</u>
<u>Slika 9. Povijesni razvoj i poslovanje poduzeća Valamar Riviera d.d. ....</u>	<u>39</u>
<u>Slika 10. Temeljne vrijednosti poduzeća Valamar Riviera d.d. ....</u>	<u>40</u>
<u>Slika 11. Komunikacija Valamar Riviere s tržištem rada posredstvom Facebook društvene mreže .....</u>	<u>50</u>
<u>Slika 12. Komunikacija Valamar Riviere s tržištem rada posredstvom YouTube društvene mreže .....</u>	<u>51</u>
<u>Slika 13. Valamar Riviera na LinkedInu .....</u>	<u>52</u>
<u>Slika 14. Intervju sa zaposlenikom Valamar Riviere .....</u>	<u>55</u>



## 11.POPIS TABLICA

<a href="#">Tablica 1. Vrste radnih mjesta u Valamar Rivieri d.d. ....</a>	<a href="#">43</a>
--	--------------------

## SAŽETAK

Valamar Riviera jedno je od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj. Ono posluje dugi niz godina u turizmu i ostvaruje uspješne poslovne razvoje i dugoročan razvoj. Veliki doprinos tome daju zaposlenici ovog poduzeća, odnosno učinkovit i efikasan sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Valamar Riviera kontinuirano prati međunarodne trendove koji utječu na sve poslovne procese pa tako i one u području ljudskih potencijala. To potvrđuje između ostaloga i korištenje društvenih mreža kao sredstva suvremene komunikacije. Ovaj instrument doprinosi uspješnom upravljanju ljudskim potencijalima, na način da inovativno podržava komunikaciju s tržištem, regrutiranje i selekciju zaposlenika, te motiviranje i nagrađivanje zaposlenika.

Društvene mreže u ovome primjeru višestruko koriste samoj organizaciji, ali i ostalim dionicima. Primarno se misli na potencijalne zaposlenike koji dobivaju širu percepciju poduzeća i onoga što mogu očekivati tijekom rada u istome.

*Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, Valamar Riviera, društvene mreže*

## **SUMMARY**

Valamar Riviera is one of the most successful companies in Croatia. It has been operating in tourism for many years and has achieved successful business results and long-term development. A big contribution to this has been made by the employees of this company, as well as by an effective and efficient human resources management system.

Valamar Riviera continuously follows international trends that affect all business processes, including those in the field of human resources. This is confirmed, among other things, with use of social networks as a modern communication. This instrument contributes to the successful management of human resources, in a way that innovatively supports communication with the market, recruitment and selection of employees, and motivating and rewarding employees.

In this example, social networks are of multiple benefit to the organization itself, but also to other stakeholders. It primarily refers to potential employees who get a broader perception of the company and what they can expect while working in it.

*Keywords: human resources management, Valamar Riviera, social networks*