

Uloga komunikacijskih vještina u upravljanju ljudskim potencijalima u turizmu

Sertić, Gloria

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:907009>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Gloria Sertić

**Uloga komunikacijskih vještina u upravljanju
ljudskim potencijalima u turizmu**

završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, rujan 2020. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij

marketinga i komunikacija

**Uloga komunikacijskih vještina u upravljanju
ljudskim potencijalima u turizmu**

završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Tanja Grmuša, v.pred.Student: Gloria Sertić, bacc. oec.

Zagreb, rujan 2020. godine

Sažetak

Ljudski potencijali predstavljaju živući faktor svake korporacije te su jedinstveni i neophodni u poslovanju. Usmjereni su na budućnost strategijskog poslovanja u svrhu postizanja ciljeva poduzeća. Zaposlenici u kadru ljudskih potencijala ulažu u dodatna obrazovanja, kreiraju sustav ocjenjivanja i motiviranja zaposlenika, potiču kreativnost zaposlenika, nagrađuju pojedince ili tim kao i mnogobrojne druge zadatke. Sektor se susreće s različitim izazovima, posebno u vrijeme turističke sezone. Najveći fokus imaju na zaposlenike i njihova moralna načela. Potrebno je imati razvijene kvalitetne komunikacijske vještine i emocionalnu inteligenciju kako bi se strategija/misija mogla prezentirati zaposlenicima, što će ih u konačnici motivirati za daljnji rad i razvoj karijernog puta. Studijom slučaja korporacije *Love Carpe Diem* u ovom je radu prikazano stvarno stanje ove profesije i svi izazovi s kojim se ljudski potencijali susreću. Pojavom globalne pandemije, turizam se našao u velikoj krizi u kojoj su poslodavci morali brzo i efikasno tražiti najbolja rješenja za nastalu situaciju. Unatoč nastaloj pandemiji i velikom strahu od putovanja, poslodavci su se nadali donekle dobroj turističkoj sezoni. Dobra epidemiološka situacija u našoj zemlji rezultirala je dolaskom turista koji su se osjećali sigurno i bezbrižno. Broj novoizaraženih porastao je usred turističke sezone što je rezultiralo naglim odlaskom velikog broja turista. Određene zemlje izdale su odredbe o obveznoj samoizolaciji prilikom povratka iz naše zemlje, što je bio dodatni udarac na ionako slabiju turističku sezonu. *Love Carpe Diem* također se našao u teškoj situaciji, s manjkom hoteljera s kojima surađuju i manjkom osoblja koje šalju na destinacije ova je turistička sezona iznimno izazovna i nepredvidiva. Cilj je ovog rada prikazati način na koji poduzeće komunicira i motivira svoje zaposlenike u izazovnim situacijama poput ove. Korištena je kombinirana metodologija kako bih se približilo stvarno stanje jednog turističkog poduzeća. Studijom slučaja i dubinskim intervjuom prikazana je organizacijska struktura i podjela sektora te njihovih zadataka.

Ključne riječi: *ljudski potencijali, komunikacijske vještine, turizam, Love Carpe Diem, pandemija Covid-19.*

Abstract

Human Resources are an active component of any corporation, unique and essential for any business venture. HR looks toward the future by doing business strategically, all in order to achieve the goals set by a given company. Persons working in the HR sector provide employees with additional training; create evaluation systems and motivational support; encourage employees to be creative; they reward the individual or the team, etc. The HR sector is faced with numerous challenges, especially during tourism season. Its primary focus is the employee and their personal values. It is necessary to have highly developed communication skills as well as a developed emotional intelligence in order for a given strategy/mission to be presented to employees, which motivates them, in turn, to continue developing themselves further. Using the *Love Carpe Diem* company as a case study, this paper showcases the realities and daily challenges of the HR profession. With the rise of this global pandemic, the tourism industry is faced with an enormous crisis, with employers having to seek out the optimal solution for the situation. Despite the pandemics and the growing fear of travelling, employers were still hoping for a somewhat positive tourism season. Favorable epidemiological conditions in Croatia brought on a large number of tourists who've felt safe and carefree. The number of infected has increased mid-season, which in turn brought on a sharp increase in tourists leaving the country. Certain states issued regulations with regard to self-isolating for people returning from Croatia, which was an additional blow to what had already been a slow tourism season. *Love Carpe Diem* has also found itself in a difficult situation, what with the lack of partnering hotel managers, or the lack of on-site staff, this tourism season has been extremely challenging and unpredictable. The aim of this paper is to show the ways in which this company communicates with and motivates its employees in challenging situations such as this. A combined methodology is employed in order to showcase the everyday realities of a tourism company. A case study with in-depth interviews reveals the company's organizational structure, as well as the division into separate departments and their allocated tasks.

Keywords: *human Resources, communication skills, tourism, Love Carpe Diem, pandemia Covid-19*

U Zagrebu, _____ rujan ____2020. _____ godine

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Uloga komunikacijskih vještina u upravljanju ljudskim potencijalima u turizmu
izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora
doc. dr. sc. Tanja Grmuša, v. pred.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Uloga komunikacijskih vještina u upravljanju ljudskim potencijalima u turizmu
u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i
prezime studenta:
Gloria Sertić

OIB: 31016134290

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. RAZVOJ TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ	2
2.1. Kontinentalni turizam	7
2.2. Urbani turizam	10
3. UTJECAJ GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19 NA TURIZAM U RH	12
4. LJUDSKI RESURSI	15
4.1. Pojam ljudskih resursa	15
4.2. Komunikacijske vještine ljudskih potencijala	18
4.3. Motivacija ljudskih resursa	20
4.4. Motivacija zaposlenika u turizmu	23
5. KOMUNIKACIJA KAO OSNOVA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	24
5.1. Emocionalna inteligencija	27
6. STUDIJA SLUČAJA LOVE CARPE DIEM	29
6.1. Analiza poduzeća	29
6.2. Odjel ljudski potencijali	30
7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	31
7.1. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja	31
7.2. Provedba istraživanja	32
8. ZAKLJUČAK	42
9. LITERATURA IZVORI	43
PRILOG – Vodič za dubinski intervju	46

1. UVOD

Ljudi su ključni faktor svakog uspješnog poslovanja i djelovanja poduzeća ili institucije, te svojim znanjem, sposobnošću, vještinama i kompetentnošću doprinose postizanju poslovne izvrsnosti. Predstavljaju specifičan sastavni element organizacije i neophodno je kontinuirano ulaganje u obrazovanje, stručno usavršavanje i cjeloživotno obrazovanje ljudskih potencijala.

Kao znanstvena disciplina, ljudski potencijal može se definirati kao područje istraživanja i organiziranja znanja i vještina koje su usmjerene na razumijevanje, usmjeravanje i razvoj ljudskog ponašanja u poduzeću. Korištenje kvalitetnih ljudskih potencijala ima značajnu važnost u današnjem modernom poslovanju i menadžeri uočavaju važnost njenog korištenja prilikom primjene poslovnih funkcija (upravljanje, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola).

U ovom radu objašnjena je uloga razvitka ljudskih potencijala u turizmu, jer upravo su u turizmu ljudski potencijali najvažniji faktor uspjeha. Predmet rada su ljudski potencijali u funkciji razvoja turizma i njihov utjecaj na poboljšanje opće slike u turističkom sektoru. U hrvatskom turizmu prepoznata je potreba za razvitkom ovog područja. Ljudskim potencijalima ne pridaje se puno značenja i o njemu se malo raspravlja u Hrvatskoj. Oni bi trebali biti putokaz u razvoju održivog turizma.

U daljnjem radu pobliže je objašnjen pojam menadžmenta ljudskih potencijala, koji se smatra multidisciplinarnom znanstvenom disciplinom koja promatra ponašanje zaposlenika i proučava interakcije međuodnosa.

Predmet istraživanja je ispitati kvalitetu rada u ljudskim potencijalima u turizmu. Cilj je istraživanja doći do točnih i vjerodostojnih podataka iz područja turizma i ljudskih potencijala te istražiti njihovo upravljanje. Također, cilj je analizirati značaj komunikacijskih vještina u tom području.

U posljednjem dijelu rada koristile su se istraživačke metode: studija slučaja turističkog poduzeća *Love CarpeDiem* i dubinski intervju proveden snjegovim zaposlenicima u sektoru ljudskih potencijala. Primjenom ove metode istražili su se stavovi, zadovoljstvo i prijedlozi za razvitak na području turizma u Hrvatskoj koji su zaokružili sliku o ulozi i važnosti ljudskih potencijala u organizacijama.

2. RAZVOJ TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Turizam je kao pojam izrazito raznolik i sveobuhvatan, stoga ga je teško definirati jednom rečenicom. Može se definirati kao društvena pojava koja obuhvaća turističke agencije, ugostiteljstvo, trgovinu i slično. Također, možemo ga razumjeti kao skup iskustava koje određena osoba iskusi na nekoj od turističkih destinacija. Turizam je za neke zemlje najvažniji izvor prihoda, koji samim time pruža mogućnost zapošljavanja u uslužnom sektoru ekonomije. Uslužne djelatnosti povezane sa turizmom uključuju prijevoz, smještaj, zabavni dio odredišta i još mnogo drugih djelatnosti.

K. Krapf i W. Hunziker, švicarski autori, turizmu su dali definiciju koja je bila prihvaćena 1954. godine od strane Međunarodnog udruženja znanstvenih i turističkih stručnjaka AIEST i ona glasi: „Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njegova gospodarska djelatnost.¹

„Pet je temeljnih obilježja turizma, a to su:

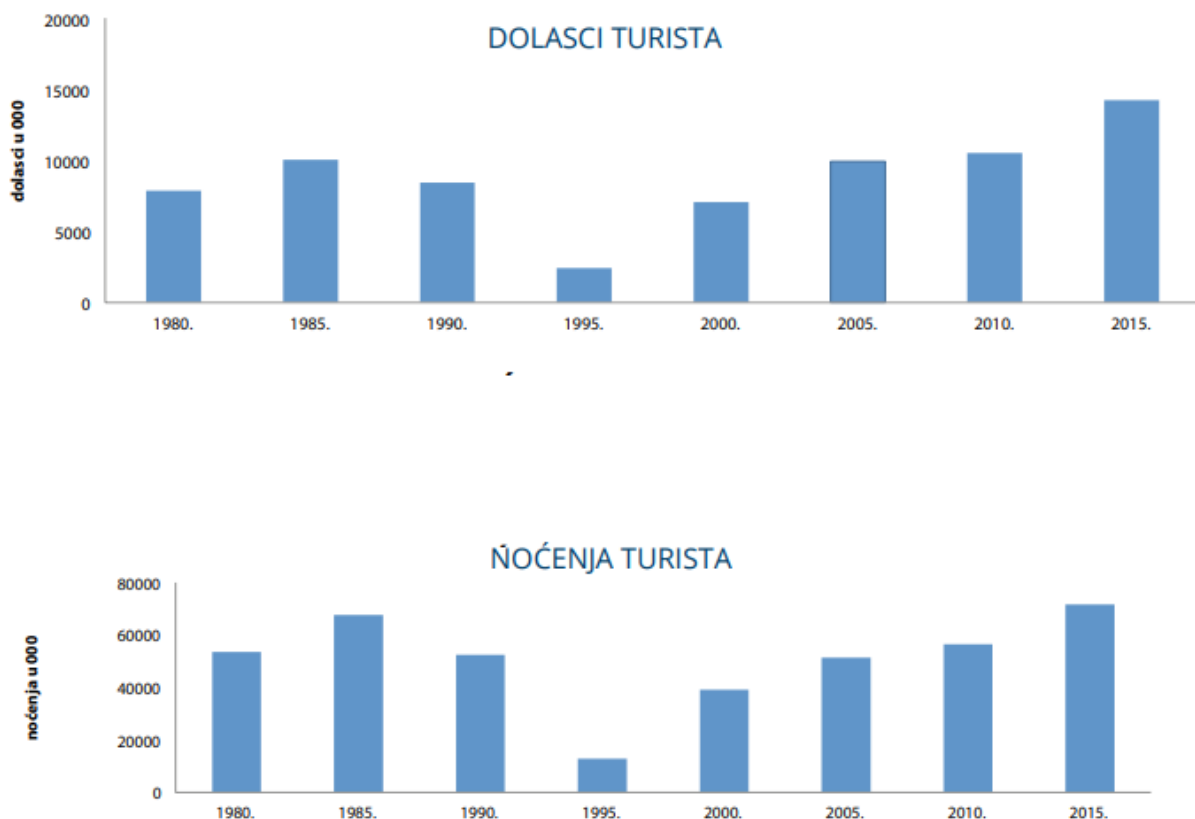
1. Bez putovanja i kretanja ljudi te njihova boravka u turističko odredište nema turizma
2. Putovanja i boravak podrazumijevaju aktivnosti izvan uobičajene sredine gdje osoba živi i radi, iskustvo novih aktivnosti
3. Privremeni boravak na turističkoj destinaciji znači da se turizam zasniva na dvosmjernom putovanju (stalno prebivalište – turističko odredište – stalno prebivalište) koje ima definiran vremenski interval (ne dulji od 12 mjeseci)
4. Svrha turističkog putovanja ne veže se uz stalni boravak na destinaciji i/ili uz zapošljavanje
5. U turističkom određištu turisti su ti koji troše, ali ne privređuju.“²

Nekoliko je vrsta turizma, na koje bi i naša zemlja trebala obratiti pozornost i stvarati prepoznatljivost. To su: kulturni turizam, ruralni turizam, pustolovni turizam, medicinski turizam, poslovni turizam, gastronomski turizam, gradski turizam, sportski turizam, ekoturizam i još brojne druge vrste.

¹N. Čavlek, et. Al., *Turizam, Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str.29.

²Izvor: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/94-7b9fa194fd56ebcf410581103f389cdb.pdf>, pristup ostvaren 29. 5. 2020.

Turizam u Hrvatskoj naišao je na brojne probleme gospodarstva i prošao proces tranzicije, nakon uspostave države. Suočavao se s posljedicama rata i neefikasnošću poslovne strukture. Unatoč svemu, hrvatski turizam se nakon tog perioda uspio uzdignuti. Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska se i dalje suočava s novim izazovima u području turizma. EU je prepoznala potencijal ove zemlje u području turizma, te iz toga razloga i omogućila korištenje sustava održivog razvoja.

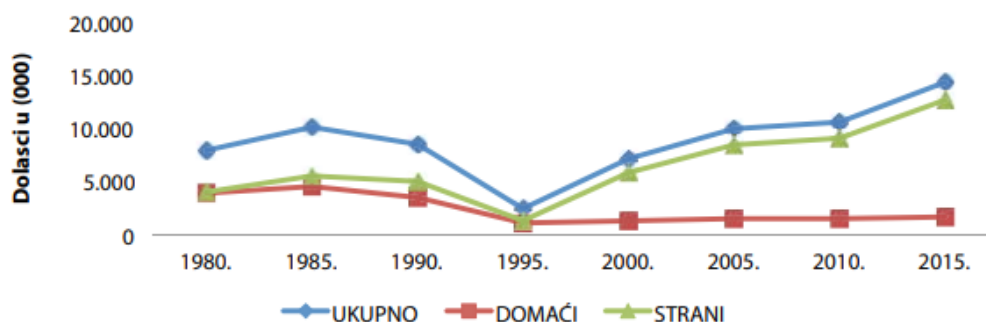


Slika 1. Osnovni pokazatelji razvoja turizma.³

Na slici je prikazan pokazatelj razvoja tijekom godina, gdje se može uočiti utjecaj rata koji je imao posljedice na turizam u tom periodu. Polako i sigurno, Hrvatska se uzdignula nakon 2000. godine i od tog perioda turizam se kontinuirano krenuo razvijati.⁴

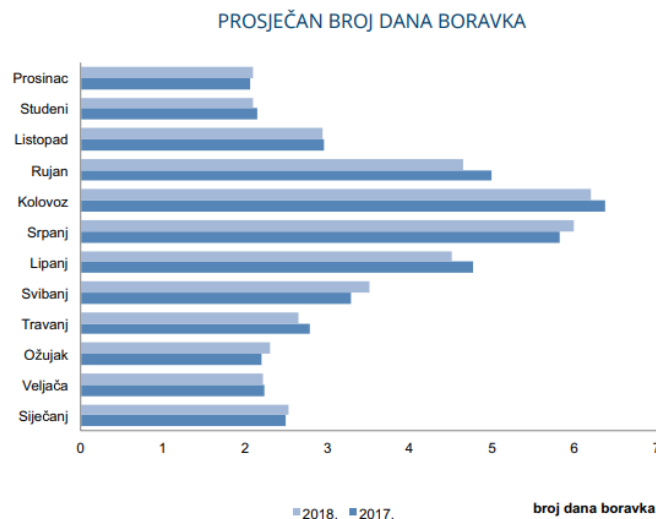
³(Slika 1.)Izvor: *Hrvatski turizam 2018. godine*, str.11, dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristup ostvaren: 7. 5. 2020.

⁴Usp. *Hrvatski turizam 2018. godine*, str. 11., dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristup ostvaren: 7. 5. 2020.



Slika 2. Kretanje turističkog prometa.⁵

Prikazano je kretanje stranih i domaćih turista u vremenskom periodu 1980. – 2015. i jasno se može vidjeti da je manja potražnja domaćih turista za ljetovanje u Hrvatskoj. Od perioda 1995. do 2015. godine drži se određena konstanta domaćih turista. Razlog tome mogu biti preskupe destinacije, ekonomska situacija koja utječe na stanovnike, zasićenost ponude i mnogi drugi razlozi koji utječu na odluku o odabiru destinacije u ljetnim mjesecima.



Slika 3. Prosječan broja dana boravka (strani i domaći turisti).⁶

⁵ (Slika 2.) Izvor: *Hrvatski turizam 2018. godine*, str. 17., dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristup ostvaren: 7. 5. 2020.

⁶ (Slika 3.) Izvor: *Hrvatski turizam 2018. godine*, str. 20., dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristup ostvaren: 7. 5. 2020.

Započet je proces kreiranja ponude i stvaranja potražnje koja će rezultirati time da Hrvatska postane cjelogodišnja destinacija. Stručnjaci su tek na putu ka ostvarivanju tog cilja.

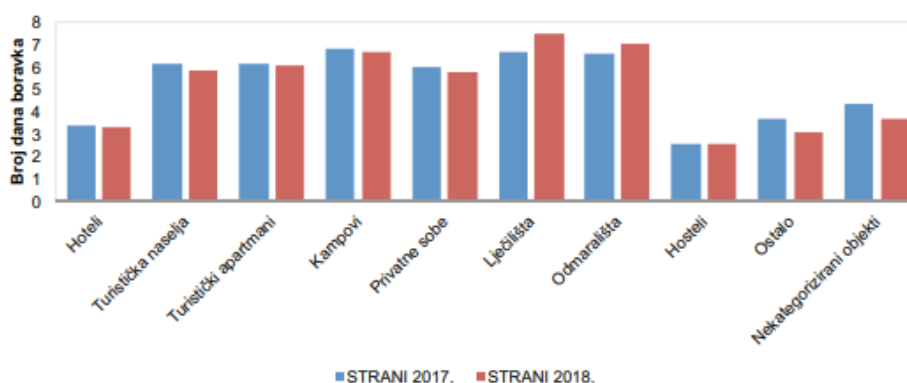
Problem nastane kada plan dođe do procesa edukacije. Smatra se da je to jedno od najzahtjevnijih zadataka stručnjaka i menadžera, educirati osobe koje će proizvod/uslugu nuditi i na koji će način privući turiste. Slika prikazuje realnost ljetne sezone i prosječnog perioda boravaka na određenoj turističkoj destinaciji. Naglasak se uvijek stavlja na ljetnim mjesecima kada je potražnja izrazito velika. U tim ljetnim mjesecima turisti borave u prosjeku 6-7 dana na odredištu. Iz novijih analiza turističke sezone uočava se novi trend kratkog ostajanja na destinaciji iz više razloga. Mlade osobe (individualno, manje grupe, parovi) imaju potrebu i želju posjetiti i istražiti veći broj mjesta i gradova. Iz tog razloga, interes za noćenja za period od tjedan dana i više, polako je u padu.⁷

Ministarstvo turizma objavilo je iznenađujući podatak o novootvorenim objektima u grani hotelijerstva. Najvažniji cilj je definitivno produljenje turističke sezone i razvoj održivog turizma. „Vlada Republike Hrvatske prepoznala je važnost koju turizam ima za napredak, demografsku održivost i povećanje životnog standarda u lokalnim zajednicama. Zbog toga od početka mandata stavljam naglasak na jačanje kvalitete turističke ponude i produljenje aktivnosti na cijelu godinu. U proteklih nekoliko godina postigli smo iznimne rezultate u vidu turističkog prometa, ali što je još važnije, konstantno se povećavaju prihodi od turizma i privlačimo sve veći broj investicija. Otvaranje novih kampova, hotela i marina u 2019. godini, od kojih je većina kategorizirana najvišim standardima kvalitete od 4 i 5 zvjezdica, dokaz je kako smo postavili kvalitetan okvir za održivi razvoj hrvatskog turizma koji će dati poticaj privlačenju gostiju različitih interesa i povećanju potrošnje kroz veći dio turističke godine.“⁸

⁷ Usp. *Hrvatski turizam 2018. godine*, str. 26., dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristup ostvaren: 29. 5. 2020.

⁸G. Cappelli, ministar turizma, dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/u-2019-godini-kategorizirano-56-novih-hotela-kampova-i-marina/20782>, pristup ostvaren 7. 5. 2020.

STRANI TURISTI - PROSJEČNI BROJ BORAVKA PO VRSTAMA OBJEKATA



Slika 4. *Turistički promet po vrstama objekata.*⁹

Iz prikazane slike primjećuje se velika potreba i potražnja za lječilištima i odmaralištima, za razliku od prosječno malog broja dana boravka u hotelima. Kampovi, koji u prijašnjim godinama nisu predstavljali potražnju, sada ukazuju na veći broj dana boravka od turističkih apartmana i hotela. Nastavno na izjavu ministra turizma Capellija, pretpostavlja se da će Hrvatska imati elitni i masovni turizam. Kombinacija elitnog i masovnog turizma možda je upravo ono što Hrvatskoj treba. Temelj za održivi razvoj turizma polako se postavlja, što je u konačnici i cilj. Ministar turizma i ostali akteri u turizmu nadaju se pozitivnom ishodu.

Brojni izvori na *online* platformi iznose analize i podatke hrvatskog turizma i problematiku s kojom se nosi. Statistika se hvali odličnim postignutim rezultatima, no dobiva se drugačiji dojam nakon komunikacije s akterima u turizmu. Nalazimo se u periodu gdje se turisti odlučuju za jeftinija putovanja, kao što su na primjer Turska i Grčka. Tada nastaju pitanja kojima se bave i stručnjaci i akteri u turizmu. Jesu li nam destinacije preskupe? Nudimo li tržištu ono što žele? Imamo li veliki broj turista s niskom potrošnjom? Katarina Miličević, znanstvenica iz Instituta za turizam, profesorica na Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta te predsjednica Hrvatskog ferijalnog i hostelskog saveza istaknula je kako Hrvatska treba planski turizam, trenutno nema stabilnog održivog turizma. Također, ističu kako je ponuda prerasla potražnju. Potrebno je kontinuirano pratiti trendove u turizmu.¹⁰

⁹(Slika 4) Izvor: *Hrvatski turizam 2018. godine*, str. 24, dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristup ostvaren: 29. 5. 2020.

¹⁰Usp, K. Miličević, poduzetnica i znanstvenica, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/imamo-nesrazmjer-izmeu-toga-kako-zelimo-da-turisti-vide-hrvatsku-i-kako-nas-oni-zaista-dozivljavaju-kao-destinaciju-355537>, pristup ostvaren: 29. 5. 2020.

Statistike pokazuju da u posljednjih dvije godine imamo gotovo isti broj turista, no ponuda privatnih smještaja previše.¹¹ U konačnici to rezultira nezadovoljstvom vlasnika privatnih smještaja, jer su smještaji ponekad i poluprazni zbog velike ponude. Postoji neiskorišteni potencijal ruralnih i otočnih područja, mogućnost razvoja kontinentalnog dijela zemlje, autohtoni proizvodi koje zemlja nudi, izgradnja identiteta prepoznatljivog turistu. Taj cijeli proces iznimno je teško promijeniti kod djelatnika koji su uvjereni u pozitivne rezultate svojih usluga, ali niti ne pokušavaju krenuti u neku drugu sferu turizma gdje se nalazi potražnja, ali ponuda je mala ili je uopće nema. Na primjer, turistima je vrlo interesantna gastronomija. Imaju veliku želju okusiti hrvatske specijalitete, probati domaće vino ili maslinovo ulje, jesti domaću i svježiju hranu. Sve navedeno, turistima je dostupno i u pred-sezoni i u post-sezoni, a Hrvatska treba primijetiti tu potražnju na tržištu.

Svake godine organizira se konferencija B2B u Splitu, pa je tako 2019. godine tema konferencije bila kako produljiti turističku sezonu. Deutsche Welle (DW) je njemački međunarodni izdavač i jedan od najrelevantnijih međunarodnih medija koji je objavio članak pod nazivom *Kako produžiti turističku sezonu u Hrvatskoj*, što je ujedno bila i tema konferencije. Glavni predsjednik Udruge destinacijskih menadžment kompanija Dalmacije, također i organizator konferencije, izjavio je kako je potreban dugotrajan plan promjene perspektive turista: „Treba prvo promijeniti sklop u glavama turističkih djelatnika kroz niz edukacija u svim sektorima, kako bi postalo jasno kakve programe moramo nuditi da bi se nametnuli kao destinacija. Potrebno je promijeniti imidž iz destinacije „samo sunca i mora“ u destinaciju, koja se zbog prirodnih resursa posjećuje u bilo koje doba godine. To je proces koji dugo traje.“¹²

2.1. Kontinentalni turizam

Kontinentalni ili ruralni turizam podrazumijeva sve aktivnosti koje se događaju u ruralnom području. Smatra se selektivnim oblikom turizma koji se odvija izvan gradske sredine i bilježi manji broj stanovnika. U ovoj vrsti turizma postoje dva osnovna sektora, poljoprivreda i turizam.

¹¹Usp, <https://www.vecernji.hr/lifestyle/putuje-se-cesce-i-krace-traze-se-novi-doživljaji-1262453>, pristup ostvaren: 27. 5. 2020.

¹²J. Glavina, predsjednik Udruge destinacijskog menadžmenta kompanija Dalmacije, dostupno na: <https://www.dw.com/hr/kako-produ%C5%BEiti-turisti%C4%8Dku-sezonu-u-hrvatskoj/a-47986308>, pristup ostvaren: 7. 5. 2020.

Razvitkom ovog turizma doprinosi se društvu u aspektu izvora prihoda, sprječavanju iseljavanja mladog stanovništva, razvoju područja koja do sada nisu bila razvijena, njegovanju tradicije i važnosti povijesnog dijela određenog mjesta.

Iako, i dalje predstavlja manji udio turističkog prometa ova vrsta turizma iznimno je interesantna turistima koji nisu željni samo mora i sunca. Sve počinje od kvalitetne ponude, ukoliko ona nije pomno razrađena rezultati na kraju godine biti će nezadovoljavajući. Hrvatska je poznata po velikom broju otoka, no isto tako nudi i destinacije s velikim brojem dvoraca, nacionalnih parkova, prirodnih ljepota i bogatstava kojima se može pohvaliti. Etno i eko turizam ima velikog potencijala i smatra se da je potreban razvoj selektivnih oblika turizma. Kulturno-povijesna baština je bogata u Hrvatskoj i zemlja se može pohvaliti velikim brojem dobara i nematerijalnih baština pod zaštitom UNESCO-a. Stavivši se u poziciju turista koji putuje ciljano na neku autentičnu destinaciju u kontinentalnom dijelu zemlje, on želi vidjeti način života tih stanovnika, želi čuti povijesnu priču mjesta i upoznati lokalne stanovnike i isprobati njihovu hranu, očekuje predivan prizor prirodnih ljepota. Ima potrebu potpuno upijati destinaciju na kojoj se nalazi.¹³

Ukoliko je cilj da kontinentalni turizam postane traženiji turistički proizvod, potrebno je obratiti pozornost na nekoliko stavki. Nužno je educirati djelatnike turističkih agencija, umrežiti gospodarske djelatnike, osigurati infrastrukturu, aktivirati lokalne stanovnike kako bi kroz radionice i druge aktivnosti upoznali turiste s tradicionalnim i kulturološkim načinom življenja. Prisutna je velika razlika između stupnja razvijenosti kontinentalnog i jadranskog turizma.

Destinacijski menadžment ima zadaću kreiranja novih i drugačijih motiva dolaska turista, kao i stvaranja interesa za proizvodima određene destinacije za određeni segment tržišta. Fokus je na onim proizvodima i vrstama turizma koje turisti mogu posjetiti tijekom cijele godine. Cilj je Hrvatsku učiniti cjelogodišnjom destinacijom i jakim konkurentom.

Kontinentalni turizam ovdje igra važnu ulogu, jer jača autohtonu, tradicijsku i ekološku proizvodnju, značajan je čimbenik u održivom razvoju i pruža mogućnost produljenja turističke sezone.

¹³Usp, <https://www.kurija-jankovic.com/blog-archive/vaznost-razvoja-kontinentalnog-turizma/>, pristup ostvaren 27. 5. 2020.

Na portalu Mirakul.hr pod nazivom članka „*Turiste sve više privlače posebni oblici turizma*“, opisani su potencijali i prednosti kontinentalnog turizma. Strani turisti pokazali su potražnju za ovom vrstom turizma u posljednjih nekoliko godina te iz tog razloga portali sve više pišu o svim prednostima i mogućnostima koja se nude u kontinentalnoj Hrvatskoj. Kontinentalni turizam je postao suvremeni trend i Hrvatska je to primijetila.

Target za ovakvu vrstu turizma su osobe koje žele iskusiti ono što na moru ne mogu. To može biti motiv boravka u šumskom području, okruženje prirodnim ljepotama (Nacionalni parkovi, parkovi prirode), psihički i fizički odmor na odmaralištima i toplicama, bavljenje ribolovom, penjanjem, jahanjem i još mnogo drugi motiva koji su toj skupini bitne za odmor. Stoga, može se reći kako kontinentalni turizam postaje alat pokretanja ruralnih sredina uz naglasak na održivost ekonomije i društva.¹⁴Prednosti ove vrste turizma za razliku od jadranskog turizma su: opuštena i mirna sredina okružena prirodom, očuvana priroda, direktna komunikacija s domaćinima (topla atmosfera i jaka individualna posvećenost turistu) i upoznavanje s njihovim način i stilom življenja.

Kontinentalni turizam podrazumijeva sljedeće sektore:

1. Seoski turizam
2. Vinski turizam
3. Gastro turizam
4. Lovni turizam
5. Ribolovni turizam
6. Parkovi prirode i Nacionalni parkovi
7. Vjerski turizam
8. Kulturni turizam
9. Avanturistički turizam
10. Zdravstveni turizam

Svaki od tih sektora ima potencijal na našem području i napokon se primjećuje prednost ulaganja u kontinentalni turizam.

Za razliku od Hrvatske, članice Europske unije itekako pridaju pozornost i strateški pristup ovoj vrsti turizma. Jedna od velikih konkurenata je Austrija, koja je nakon posljedica globalizacije primijenila novi model razvoja ruralnog turizma.

¹⁴ Usp. <https://www.mirakul.hr teme/turizam/turiste-sve-vise-privlace-posebni-oblici-turizma/#>, pristup ostvaren 29. 5. 2020.

Njihov model je financijski koncipiran tako da se pola sredstava financira iz državne blagajne preko ministarstava, a ostatak iz članarina pružatelja usluga u ovoj grani turizma.¹⁵

Model ima pozitivne rezultate, a Hrvatska je na putu da krene slijediti taj model. Austrija je zabilježila poraste u broju noćenja u gradovima i planinama, a zemlja je bez mora. Hrvatska ima veliku površinu ruralnog područja, izuzevši velike gradove (Zagreb, Osijek, Split, Rijeka). Turizam u ovoj zemlji više je orijentiran na jadranski turizam i iz tog razloga ne iskorištava veliki potencijal kontinentalnog dijela.

2.2. Urbani turizam

Urbani turizam je u današnjici postao fenomen i nalazi se u neprekidnom rastu i razvoju. Obuhvaća posjet turista na određenu destinaciju u neki grad, u bilo koje doba godine. Iznimno je interesantan skupini turista koji su željni upoznavanja kulture i povijesti određene destinacije, dolazak na neko događanje (sportski događaji, koncerti, izložbe, festivali i slično.), poslovni turizam (konferencije, edukacije, sklapanje posla, sajmovi). Cilj urbanog turizma jest stvaranje pozitivnog učinka na ekonomiju i gospodarstvo. Pozitivni rezultati na kraju kalendarske godine ukazuju na uspješno produljenje turističke sezone, povećanje potrošnje, veći broj zaposlenosti.

„Zajedničke karakteristike urbanih destinacija:

1. U gradu postoji koncentracija trgovina, industrija i usluga
2. Grad je centar intenzivnih interakcija među ljudima, dodir turista sa načinom življenja turističkog odredišta
3. Gradovi služe i kao „vrata“ turistima koji posjećuju neku zemlju
4. Grad funkcionira kao „centralna baza“ za turiste koji na izlete odlaze u obližnja ruralna područja
5. Aktualni trendovi u turističkim aktivnostima (kratka putovanja, dnevni izleti, „usputna stanica“) utjecali su na obujam posjeta u velikim gradovima koji su postali turistička destinacija“¹⁶

¹⁵Izvor: <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/seoski-turizam-hrvatska>, pristup ostvaren 29. 5. 2020.

¹⁶Prezentacija dr. Branislav Rabotić, prof. Visoka turistička škola, http://www.visokaturisticka.edu.rs/skripte/selektivni_novo/predavanje11.pdf, pristup prezentaciji 27. 5. 2020.

Zagreb, glavni grad Hrvatske, ima specifične oblike turizma zahvaljujući bogatim turističkim resursima. Tu bogatu ponudu čine sljedeće vrste turizma:

1. Kongresni turizam

Zagreb se smatra idealnom destinacijom za održavanje konferencija, kongresa, poslovnih sastanaka, sklapanje poslova i slično. Turistima pruža kulturološku ponudu, povijesno nasljeđe, komunikativne i srdačne stanovnike, gastronomiju. Veliki broj hotela i dvorana smješteno je u samom centru grada, što omogućava organizaciju takvih događanja, kao i različitih vrsta zabave. Zagreb raspolaže velikim prostorima za održavanje manjih i većih skupova. Najveći broj ovakvih događanja odvija se u hotelima, kojih u Zagrebu trenutno ima 57. Otvaranjem novih hostela, apartmana i soba turizam u ovom gradu neprestano raste.

2. Kulturni turizam

Većini turista koja se odluči za boravak u Zagreb cilj je posjetiti kulturno-povijesne sadržaje grada (Gornji grad, Kaptol, muzeji, parkovi). No, u ovu skupinu turista ne pripadaju mladi parovi, manje skupine mladih ljudi, oni većinom imaju druge motive za dolazak u destinaciju. Zagreb obogaćuju brojni muzeji i kazališta, kao i glazbeni festivali koji se održavaju na različitim lokacijama u gradu. Zagrebačka katedrala i Trg bana Josipa Jelačića neizostavne su stanice svakog turista.

3. Manifestacijski turizam

Zagreb se može pohvaliti brojim manifestacijama, kako ljetnim, tako i zimskim. Neki od najpoznatijih su: INmusic festival, Ljeto na Štroso, Animafest, Cestis d' Best i najpopularniji Advent u Zagrebu. Tri godine za redom nagrada za najbolji europski advent dodijeljena je upravo Zagrebu od strane European Best Destinations. Ovakve nagrade rezultirale su novim turistima iz godine u godinu. Nakon ovako odličnih rezultata i manji gradovi diljem zemlje odlučili su se za ulaganje u događaj poput Adventa u Zagrebu. Gradovi poput Dubrovnika, Zadra, Splita, Pule, Rijeke istaknule su kako je turizam u to vrijeme isto prisutan zbog ovakvih događaja, no neusporedivo manje od sezonskog perioda.¹⁷

¹⁷ Usp. <https://www.livecamcroatia.com/hr/event-site/advent-u-hrvatskim-gradovima-top-destinacije>, pristup ostvaren 29. 5. 2020.

3. UTJECAJ GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19 NA TURIZAM U RH

Početak 2020. godine pojavio se novi nepoznati virus SARS-CoV-2 (COVID-19) koji se u kratkom periodu globalno proširio i tako potpuno promijenio sve segmente naših života. Pojavom virusa u Republici Hrvatskoj na početku se nije pridavalo previše pažnje u poduzećima, no ubrzo se to drastično promijenilo. Poduzeća su bila primorana poslovanje prilagoditi nastaloj situaciji i pronaći način za opstanak na tržištu. Od neupitne je važnosti komunicirati interno i eksterno o ovoj krizi koja je uzrokovana pandemijom korona virusa. Inovativna i kreativna rješenja u ovo digitalno doba rezultirat će time da poduzeća brzo izađu iz nastale krize.

Epidemija je napravila golemu štetu svjetskom gospodarstvu. Hrvatska ovisi o izvozu i turizmu, te se postavlja pitanje početka turističke sezone. Jedne od najizloženijih u ovoj krizi su putničke i turističke agencije koje su već početkom godine osjetile pad prihoda i otkazivanje putovanja i turističkih paketa, poduzeća logistike, prijevoznici i drugi koji se bave izvozom. Svi poslovni turistički procesi bili su potpuno zaustavljeni u cijeloj Europi u jednom trenutku, što nikako nije pogodno za zemlje sa velikim udjelom turizma u BDP-u.

Kvalitetna epidemiološka situacija temelj je ka ostvarenju pozitivnih rezultata nadolazeće turističke sezone. U mjesecu svibnju, hotelijeri i ugostitelji polako otvaraju svoje objekte i izuzeto su optimistični kada je ova sezona u pitanju. Trenutna realna slika prikazuje da turistička sezona kreće kasnije od uobičajenog, čak otprilike dva ili tri mjeseca kasnije, no to ne obeshrabruje privatnike na otvaranje svojih objekata i početak rezerviranja izleta i smještaja. Na samom početku laganih i kontroliranih popuštanja mjera, plan je promovirati Istru, Kvarner i Dalmaciju (kao i kontinentalne dijelove zemlje) kako bi se osigurala velika potražnja za dolaskom u Hrvatsku na ljetovanje. Evidentno je da se radi o izvanrednoj turističkoj godini, punoj promjena i prilagodbi. Direktor Hrvatske turističke zajednice, Kristijan Staničić, komentirao je trenutnu situaciju u hrvatskom turizmu, prilagodbi i otvaranju granica: „Mjerama nacionalnog Stožera civilne zaštite i svega onoga što je Vlada radila u kontekstu spašavanja radnih mjesta i pomaganja oko likvidnosti, pokazali smo da se možemo nositi i s takvim izazovima i u tom smislu je Hrvatska označena kao jedna od zemalja koje su odgovorile na taj izazov. Osim toga, kroz promotivne aktivnosti u ovih nekoliko mjeseci zadržali smo vidljivost na stranom turističkom tržištu te nas je to dovelo da

smo u ovom trenutku jedna od najpoželjnijih mediteranskih zemalja za provođenje godišnjeg odmora.“¹⁸

Istaknuo je, također, kako traju dogovori između susjednih zemalja oko otvaranja granica i mjere prelaska u drugu zemlju u turističke svrhe. Osvrt je dao i na pitanje oslanjanja na domaće tržište: „Ne treba se govoriti o spasu sezone s obzirom na domaće turiste, već smatram da treba imati kvalitetan tržišni miks i domaćih i stranih gostiju.“¹⁹

Hrvatska turistička zajednica (HTZ) odlučila se za intenzivnu promotivnu kampanju na nekoliko ključnih tržišta uz direktnu poruku: „*The Vacation You Deserve Is Closer Than You Think*.“ kako bi privukli lojalne turiste koji u najvećem broju posjećuju Hrvatsku.

To su sljedeće zemlje: Njemačka, Austrija, Češka, Mađarska, Slovenija, Poljska i Italija. Poznato je, prema podacima HTZ-a, kako najviše stranih turista dolazi iz Njemačke. Nastavno na te podatke, istraživačka agencija Arbona (certificirani hrvatski partner Googlea za AdWords) objavila je kako u građani Njemačke u mjesecu travnju i svibnju najviše pretraživali ljetovanja u Hrvatskoj.

Turistima su sigurnost i dobra epidemiološka situacija najvažniji kriteriji za odabir destinacije ljetovanja u 2020. godini. Na temelju tih podataka, mnogi turistički akteri nadaju se optimističnoj i dobroj sezoni unatoč nastaloj globalnoj krizi.²⁰

Turistička sezona je započela izuzetno kasno, ali vrlo optimistično. Pokrenula se rezervacija smještaja u hotelima i privatnim smještajima te su se gosti osjećali sigurno ljetovati na Hrvatskoj. Povjerenje u stvarnu epidemiološku situaciju i sigurnost poljuljao je događaj koji se održao u Zadru u mjesecu lipnju, Adria Tour, koji je okupio svjetsku elitu tenisa. Unatoč svim otkazanim događajima, konferencijama, festivalima i većim okupljanjima u narednih nekoliko mjeseci u cijeloj zemlji, ovaj se događaj održao. Događaj koji je uzrokovao udarac potencijalno dobroj turističkoj sezoni. Razlog tome jest pozitivan test na COVID-19, od strane bugarskog tenisača Grigor Dimitrov. Turnir je tekao glatko i po protokolu do finala, koje je bilo otkazano. Tenisač Đoković iz organizacije turnira izjavio je na izvanrednoj konferenciji za medije: „Dobili smo informaciju da je Grigor testiran u Monacu i da je pozitivan na korona virus. Trudili smo se ispoštovati sve mjere propisane od

¹⁸Izvor: <https://htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/hrvatska-medu-najpozeljnijim-mediteranskim-zemljama-za-odmor>, pristup ostvaren 21.5.2020.

¹⁹Izvor:<https://vijesti.hrt.hr/616549/hrvatska-meu-najpozeljnijim-mediteranskim-zemljama-za-odmor>,pristup ostvaren 21. 5.2020.

²⁰ Usp. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/nijemci-pokazaju-veci-interes-za-odmor-u-hrvatskoj-u-odnosu-na-konkurentske-zemlje-foto-20200527/print>,pristup ostvaren 27. 5.2020.

srpske i hrvatske vlade, dali smo sve što je potrebno, nažalost je Grigor pozitivan. U ovom trenutku organiziramo sve zdravstvene službe kako bi što veći broj ljudi koji je bio s Grigorom u kontaktu bio testiran. Stupio sam u kontakt sa svim volonterima i sudionicima turnira i zasad nitko nema nikakve simptome.“²¹Izuzetno poznati i slavni tenisači proveli su nekoliko dana u Zadru družeći se s ljudima i slikajući.

Cijela situacija rezultirala je strahom za zdravlje i sigurnost trenutnih i potencijalnih gostiju na Jadranu, stoga se počeo otkazivati odmor na nekim smještajnim jedinicama. Strah je na neke goste utjecao otkazivanjem, dok su drugi neopterećeno ostali pri rezervaciji i došli na svoju destinaciju.

S druge strane, Ministarstvo turizma i sporta objavilo je članke kako nas Austrija i Njemačka stavljaju na listu sigurnih zemalja za ljetovanje. „Hrvatsku je Austrija uvrstila na popis sigurnih zemalja, odnosno 'stabilnih' zemalja iz kojih po povratku u Austriju nije potrebno predodjenje PCR testa, izvijestio je Branimir Tončinić, direktor predstavništva HTZ-a. Ova odredba austrijskog ministarstva zdravlja, stupila je na snagu 27. srpnja 2020.“²²

Unatoč mnogobrojnim člancima na portalima, podaci na službenoj stranici koronavirus.hr pokazuje ne tako stabilnu sliku trenutne situacije u mjesecu srpnju.



Slika 5. Pokazatelj zaraženih osoba COVID-19.²³

²¹Izvor: <https://www.tportal.hr/sport/clanak/finale-adria-toura-u-zadru-otkazan-zbog-koronavirusa-20200621>, pristup ostvaren 22. 6. 2020.

²²Izvor: (HTZ/Hina/FaH), <https://mint.gov.hr/vijesti/austrija-uvrstila-hrvatsku-na-popis-sigurnih-zemalja/21537>, pristup ostvaren 28. 7. 2020.

²³(Slika 5) Izvor: <https://www.koronavirus.hr/>, pristup ostvaren 10. 9. 2020.

4. LJUDSKI RESURSI

Od početka postojanja ljudskog društva prisutna je potreba za usavršavanjem i motiviranjem. Ljudski resursi imaju veliku ulogu u svrhu uspjeha i rasta svake organizacije, stoga se može reći kako je sektor ljudskih resursa neizostavan dio svakog poslovnog djelovanja. U današnje vrijeme smatra se da je čovjek glavni faktor uspješnosti poduzeća, iako se nekada smatralo da je samo rad najvažniji segment. Ljudski resursi doprinose uspjehu poslovanja zbog svoje stručnosti, sposobnosti i ambicije. Današnje organizacije uočile su važnost ovog sektora i svoje poslovanje temelje na čovjeku i radu kojim doprinose poduzeću. Ljudski potencijali su vrijedan resurs za investicije koje rezultiraju dobitkom i nedvojbeno predstavljaju veliki dio suvremenih poduzeća.

4.1. Pojam ljudskih resursa

Ljudski potencijali podrazumijevaju sektor u poduzeću koji je zadužen za regrutaciju, zapošljavanje, motiviranje i upravljanje zaposlenika. On je važan za uspješno poslovanje organizacije i ostvarivanje njenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Smatra se jednim od najvažnijih sektora u poduzeću. Zadaća je briga o zaposlenicima o njihovim kvalifikacijama, znanjima i vještinama kojima doprinosi organizaciji. Ljudski potencijali imaju odgovornost educirati i uvesti zaposlenike u posao, raditi analizu opisa poslova, motivirati i nagrađivati zaposlenike, pratiti uspješnost zaposlenika, planirati radna mjesta i broj osoba koje rade u poduzeću. U današnjim suvremenim organizacijama ovaj odjel se služi HR softverom koji im služi za automatizaciju, pojednostavljenje i poboljšanje procesa sa kojim se nosi odjel ljudskih potencijala.

Ljudski faktor u razvitku gospodarstva sve više dobiva na važnosti, stoga mnogi stručnjaci i menadžeri pridodaju veliku pažnju upravo u kreiranju kvalitetnog sektora ljudskih potencijala.

Svako turističko poduzeće prije nego što počne planirati svoj proizvod i plasira ga na tržište, mora imati isplaniranu strategiju. Ukoliko strateški plan nije kreiran, proizvod neće opstati na tržištu. Planiranje se provodi na korporacijskoj razini i za različita vremenska razdoblja. Takvo razdoblje naziva se plansko razdoblje. Potrebno je postaviti dugoročne planove za razvoj poduzeća, no nužno je uzeti u obzir i promjenu tržišta i potreba. Dugoročne planove izrađuje viši menadžment i stupanj detaljnosti je relativno malen (subjektivna procjena). Srednjoročni planovi, mogu biti godišnji planovi, no oni su taktičniji te

usredotočeni na marketinški miks nekog turističkog poduzeća. Posljednja vrsta planova jest kratkoročno planiranje, koje izrađuju marketinški menadžeri i srednji menadžment te je vrlo detaljno (analize).²⁴

Postoji nekoliko strategija u upravljanju ljudskim resursima u poduzeću i jedna od bitnih strategija je strategija prilagodbe, koja ima fokus na pojedine dijelove poduzeća. Prvi oblik je proaktivan i podrazumijeva: pribavljanje iskustva, odabir kandidata, poticanje inovativnosti i kreativnosti, treninzi, usporedba s konkurentima. Drugi oblik je defanzivan i obuhvaća: izgradnju i razvoj zaposlenika, unaprjeđenje, planiranje potencijala, kriterije vrednovanja na individualnoj razini, nagrađivanje, novčana kompenzacija.

Treći oblik je analitički i sastoji se od: kupnje eksperata, sustavnog razvijanja, razvoja vještina, grupnog vrednovanja, mogućnosti bržeg napredovanja i karijere.²⁵

Svaka organizacija ima svoju misiju, tako i svaki sektor u organizaciji ima određenu misiju koja teži ka istom cilju. Misija daje smisao postojanja i djelovanja poduzeća, usmjeravanja i motiviranja svojih zaposlenika prema strateški postavljenim ciljevima. Također, potiče zaposlenike na kreativnu samostalnost. Najvrjedniji kapital organizacije upravo je segment ljudskih potencijala i njegova misija. „Misija ljudskih potencijala nastaje kao realizacija nekoliko odgovora koji proizlaze iz sljedećih pitanja:

- a) Što rade zaposlenici?
- b) Zašto rade na taj način?
- c) Kako rad i rezultate rada doživljava menadžment i vlasnici?
- d) Tko su kupci naših proizvoda/usluga?
- e) Poznajemo li ih dobro i u potpunosti?
- f) Jesi li kupci naših proizvoda/usluga zadovoljni našim poslom?
- g) Čime su zadovoljni, čime su nezadovoljni?
- h) Što kupci očekuju od nas?
- i) Što vlasnici organizacije očekuju od nas?“²⁶

Na navedena pitanja nije nimalo lako odgovoriti i veliki broj organizacija traga za njima. Ukoliko je teško pronaći pitanja na ove odgovore, to je znak kako poduzeće nema dobro

²⁴ Usp. Ž. Kadlec, : *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 No. 1, 2013., str. 4956-0, str. 12, Hrčak, <https://hrcak.srce.hr/104881> pristup ostvaren 3. 6. 2020.

²⁵ Usp. D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 66.

²⁶D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 58.

postavljeno upravljanje ljudskim potencijalima. Kako bi poduzećima bio olakšan put prema odgovorima na ova pitanja, postoje metode koje se moraju sagledati:

1. Kako je do sada funkcionirao ovaj sektor? Kroz koje izazove je prošao i kako se u tim situacijama snašao? Koje su karakteristike ovog sektora?
2. Jesu li interesi vlasnika poduzeća jasni i konkretni? Što se očekuje od sektora ljudskih resursa? Jesu li ciljevi za ovaj sektor kratkoročni ili dugoročni?
3. Koje se prilike ljudskih potencijala ukazuju iz okruženja? Postoji li opasnost za organizaciju? Hoće li se odraziti na razvoj poslovanja ovog sektora?
4. Potrebno je obratiti veliku pozornost na intelektualne potencijale i intelektualni kapital, što je iznimno bitno za vođenje organizacije
5. Usporedba sa konkurentima u segmentu znanja. Što naša organizacija radi bolje od konkurenta? Na koji način primjenjujemo znanja zaposlenika?

Misija je neizbježna u svakom poduzeću i ona se sastoji od: svrhe, strategije, standarda ponašanja i vrijednosti. Stoga, sektor ljudskih resursa ima zadatak postaviti temelje i strateški plan razvoja na temelju ovih elemenata imajući uvijek u fokusu zaposlenike i njihova moralna načela.

Vizija predstavlja idealnu sliku budućnosti poduzeća i ona podrazumijeva sljedeće karakteristike:

1. Vremenski determinirana
2. Realna i ostvariva
3. Motiviranost zaposlenika, osjećaj njihovog doprinosa u realizaciji vizije
4. Zainteresiranost svih zaposlenika
5. Dobra vizija rezultira vjerovanjem zaposlenika u budućnost kako poduzeća, tako i društva općenito.

Vizija o ljudskim potencijalima mora biti ambiciozna kako bi zaposlenicima ukazala sve mogućnosti za budućnost organizacije. Motivacija je neupitno bitna u svakom poslovanju, jer zaposlenici moraju znati na koji način će osobno doprinijeti realizaciji vizije.²⁷

²⁷Usp. M. Novak, *Metodološki pristup izrade strateškog plana*, završni rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016. str. 22/23, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1018/datastream/PDF/view>, pristup ostvaren 14. 9. 2020.

4.2. Komunikacijske vještine ljudskih potencijala

Komunikacijske vještine dijele se na: vještinu slušanja, vještinu govorenja, vještinu pisanja i vještinu čitanja. One koje će se u radu izdvojiti kao bitne za rad u ljudskim potencijalima jesu: vještina slušanja i govorenja. U svakom odjelu poduzeća ove su vještine izrazito važne i njeguju se u radnom okruženju. U poduzeću *Love Carpe Diem*, supervizija predstavlja osnovu poslovanja tijekom ljetne turističke sezone. Razlog tome je suradnja i usmjerenje voditelja i drugih članova tima u izvršavanje posla, kao i praćenje izvršavanja programa prema unaprijed dogovorenom programu. Supervizori su ujedno i osobe koje rade u ljudskim potencijalima, u nekim poduzećima. Svaki supervizor unosi svoj način komunikacije sa suradnicima i zaposlenicima te doprinosi kvaliteti na svoj jedinstveni način rada. Kako u ljudskim potencijalima, tako i u superviziji, bitno je obratiti pažnju na elemente interpersonalne komunikacije koji uključuju:

1. „Neverbalne znakove koji uključuju: facijalnu ekspresiju, kontakt očima, geste, stav i položaj tijela, tjelesni kontakt, ponašanje u prostoru, odjeću i izgled, neverbalnu vokalizaciju i slično.
2. Jačanje ili potkrepljivanje obrazaca ponašanja povratnim informacijama, što se odnosi na sva ponašanja koja potiču drugu osobu da nastavi sa započetim ponašanjem ili da ponavlja neke ponašajne obrasce.
3. Postavljanje pitanja, koje se smatra jednim od najmoćnijih alata u komunikaciji.
4. Reflektiranje osjećaja, što je jedna od najzahtjevnijih vještina i zahtjeva posebnu razinu osobne uključenosti i vještine davanja povratne informacije.
5. Otvorenost/zatvorenost za kontakt i zaokruženost interakcije, što se odnosi na način kako započinjemo određenu interakciju.
6. Aktivno slušanje kao neophodna vještina za uspostavu odnosa, kod koje ne samo da trebamo upiti i procesirati informacije koje smo primili, već trebamo ohrabriti osobu da i dalje govori, dajući joj pri tome do znanja da ju pažljivo slušamo.
7. Samootkrivanje koje se odnosi na proces dijeljenja informacija o nama samima s drugim iz našeg okruženja.“²⁸

²⁸Izvor: M. Laklija, M. Kolega, T. Božić, M. Mesić, naziv članka: Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol. 18 No. 2, 2011., str. 365-382, str. 367., Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=109952, pristup ostvaren 9. 6. 2020.

Iskrena želja i motiviranost za rad s ljudima jedne su od osnovnih vještina za rad u odjelu ljudskih potencijala. Zaposlenici koji imaju tendenciju raditi s ljudima su društveni, gostoljubivi i puni razumijevanja za potrebe drugih. Upravo zbog tih vještina, poduzeće ima pozitivno ozračje i veliku dozu produktivnosti za ostvarenje korporacijskih ciljeva. Odjel je sam po sebi izrazito kompleksan i težak, stoga ova vještina olakšava izvođenje zadataka i provođenje projekata. Kada zaposlenici odjela ljudskih potencijala imaju sklonost i motivaciju za rad, svjesno ili nesvjesno, to prenose na zaposlenike drugih odjela. Uvijek je u poduzećima lakše identificirati jake strane koje se mogu poticati i nadograđivati, nego se oslanjati na slabije. Ljudski potencijali imaju zadaću potaknuti zaposlenike na njihove jake strane i motivirati ih u onome što dobro rade.

Empatija je sljedeća bitna vještina koju posjeduju osobe zaposlene u ljudskim potencijalima. „Empatija je umijeće imaginativnog ulaska u kožu druge osobe, razumijevanja njezinih osjećaja i viđenja te korištenja tog razumijevanja za usmjeravanje vlastitih postupaka.“²⁹ Suosjećanje sa radnim kolegama je temelj dobre komunikacije i potrebno je njegovati takve radne odnose, zbog pozitivnog radnog okruženja. Zaposlenici ovog odjela trebali bi nastojati pokazivati razumijevanje za osobu koja se nalazi u određenoj situaciji na radnom mjestu. Osobama je tada potrebno da ih se sasluša i razumije, a odjel tada uz navedeno ponudi i rješenje za nastalu situaciju. Nekoć se nije pridavala pažnja ovoj vještini te se nije uočavala potreba za poticanjem empatije u poslovnom okruženju. Ova vještina je itekako bitna i poželjna u svim odjelima poduzeća, ne samo u ljudskim potencijalima.

Inovativnost i kreativnost osobito su značajne u ovom sektoru, koje je podložno promjenama i prilagođavanju novim situacijama i projektima. Ljudski potencijali osmišljavaju brojne radionice za motiviranje i unapređivanje zaposlenika, kreiraju kvalitetan sadržaj edukacije sa drugim odjelima, provode intervjue i selekciju zaposlenika, ujedinjuju poduzeće kroz *teambuilding* i mnoge druge programe.

Potrebno je biti inovativan u načinu privlačenja i zadržavanja zaposlenika. Ovo je vještina koju posjeduju marketinški stručnjaci, ali i odjel ljudskih potencijala.

Timski rad neizostavan je u svakom poduzeću, a ljudski potencijali su ti koji njeguju i primjenjuju ovu vještinu na cijelu korporaciju. Brinu o zaposlenicima i prate uspješnost unutar svakog odjela. Komunikacija je ključna u timskom radu radi postizanja dobrih

²⁹Izvor: A. Marguetire Tomulić, T. Grmuša, Empatija u radnom okruženju, *Media, culture and public relations*, Vol. 8 No. 2, 2017., str. 194-205, str. 196, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=294007, pristup ostvaren: 3. 6. 2020.

rezultata. Potrebno je brinuti o uspješnosti cijelog tima, jer je to uspješnost samog poduzeća. Ukoliko je komunikacija u timu kvalitetna, tim je motiviran raditi zajedničkim snagama i ne misliti samo na sebe. Odjel ljudskih potencijala će gotovo uvijek poticati timski rad i zajedništvo u korporacijama.

Vještine za rad u ljudskim potencijalima nije dovoljno samo naučiti te nemaju smisla u poduzeću ukoliko se osobe ne koriste njima na odgovarajući način u praksi sa kolegama i suradnicima. Iz tog razloga, potrebno je kontinuirano usavršavati i njegovati komunikaciju unutar korporacije.

4.3. Motivacija ljudskih resursa

„Dugo je teorija motiva i motivacija bila, ako ne osnovna, a onda dominantna i prevladavajuća, ne samo teorija, već i pristup i praksa kojom se pokušavalo obrazlagati, tumačiti i predviđati ponašanje ljudi općenito, pa i njihovo ponašanje u organizacijama. Motivi i motivacija zaposlenih su psihološka kategorija koja je već u samom početku afirmacije menadžmenta postala nezamjenjiva i kao takva neizostavan instrument za upravljanje ljudskim potencijalima.“³⁰

Nekoliko je teorija motivacije i one su orijentirane isključivo na individualne potrebe pojedinca. „Najosnovnija i najpoznatija je teorija Abrahama Maslowa gdje se rangiraju hijerarhijske vrijednosti i potrebe pojedinca. Potrebe su hijerarhijski poredane u pet razina. Na dnu piramide nalaze se fiziološke potrebe (egzistencijalne potrebe). Druga razina predstavlja sigurnost (koja može predstavljati opasnost od gubitka posla). Treća razina obuhvaća potrebe za povezanošću i prihvaćanjem od drugih (potreba identifikacije u radnoj okolini). Četvrta razina označava potrebu za poštovanjem i samopoštovanjem. Posljednja, najviša razina, podrazumijeva potrebu za samopotvrđivanjem. Maslow smatra kako zadovoljenjem jedne potrebe ona gubi na važnosti i intenzitetu i nastupa viša razina koja služi kao motivator.“³¹

Procesna teorija motivacije objašnjena je kao nadogradnja sadržajne teorije i ona uzima u obzir elemente kao što su sustav vrijednosti i očekivanja. „Osnovne stavke ovih teorija na ponašanju zaposlenika mogu se sublimirati u sljedećim postavkama:

³⁰D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 87.

³¹Izvor: <https://www.krenizdravo.rtl.hr/zivotni-stil/put-ka-sreci/samoaktualizacija-sto-je-i-kako-je-postici>, pristup ostvaren 3. 6. 2020.

- Zaposlenici imaju različite i individualne ciljeve koje žele ostvariti izborom određenog posla
- Zaposlenici imaju različita i individualna očekivanja od posla koja vežu uz različite osobne mogućnosti i sposobnosti pri izboru i obavljanju posla
- Zaposlenici očekuju da će za uspješno obavljen posao dobiti zasluženu i obećanu nagradu
- Zaposlenici očekuju da će zadovoljstvo koje postignu u poslu biti u skladu s važnošću ciljeva koje su postavili prije obavljanja posla³²

Kako bi zaposlenik obavljao kvalitetno svoj posao, mora postojati vrijednost razmjene između poslodavca i zaposlenika koja je pravedna. Osoba u svoj posao ulaže vrijeme, energiju, sposobnosti, kreativnost i snalažljivost te zauzvrat očekuje zadovoljenje određene konkretne potrebe. Ukoliko nisu postavljene vrijednosti, zaposleniku motivacija pada i dolazi do pada lojalnosti, nekvalitetnog odrađivanja posla, fluktuacije, propusti, kašnjenje s rokovima i slično.

Jedan od oblika motivacije je nagrađivanje zaposlenika, a postoji nekoliko oblika koji menadžeri imaju na raspolaganju. Nagrađivanje je jedan oblik kompenzacije za uloženi trud i postignute rezultate. To je ujedno i ključna funkcija u sektoru, upravljanju općenito, ljudskih potencijala u svakom poduzeću. Zaposlenicima je novac jedan od osnovnih motiva i nagrada za uspješno i kvalitetno odrađen posao.

Ovaj način motivacije može u velikoj dozi doprinijeti zadovoljstvu osobe i njenoj motiviranosti za daljnji rad i trud. No, ovaj način neće dugoročno motivirati osobu, jer će konstantno htjeti nove izazove i težiti će povratnim informacijama o svom radu.

„Postoji nekoliko oblika nagrađivanja za zaposlenike, a najčešći su:

- čista ili fiksna plaća: jedan od prvih oblika nagrađivanja
- čista provizija: potiče zaposlenike na kreativnost, razvija natjecateljski duh, potiče zalaganje
- različite kombinacije plaće i provizije: predstavlja mješavinu modela i uspješan je oblik nagrađivanja jedino ako su određeni poticajni omjeri između fiksnog i varijabilnog dijela
- premije: dopuna provizije, za poseban trud i postignute rezultate

³²D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 93.

-beneficije: putni troškovi, troškovi smještaja i prehrane na terenskom radu, troškovi korištenja osobnog automobila u poslovne svrhe, plaćeni troškovi putovanja, plaćeni vikend odmori, dodatno životno osiguranje, nagradna natjecanja i drugo.

-osobno priznanje za radne rezultate: priznanje pojedincu, uz to obično se dodjeljuje i novčana nagrada ili beneficija

-udio zaposlenih u ostvarenoj dobiti: participacija na temelju ušteda u troškovima i doprinosa u povećanju dobiti

-udio zaposlenih u vlasništvu: udio u dionicama ili udjelima organizacije³³

Zadovoljan i motiviran zaposlenik ujedno je i kreativan zaposlenik. Kada je zaposlenik zadovoljan vlastitim uspjehom, tada je i podložniji novijim idejama za promjenu ili unaprjeđenje usluge ili proizvoda. Osjeća slobodu kreativnog razmišljanja i donošenja odluka bez prisutnog stresa koji može utjecati na njegove radne zadatke. Sretan je svaki poslodavac koji ima zadovoljne zaposlenike, a sreća je motivacijsko stanje.

Kada posao postane monoton i rutinski, zaposlenik vrlo lako izgubi motivaciju za daljnji rad u poduzeću. U tom trenutku teško ga je motivirati beneficijama, provizijama ili povećanjem primanja. Tada vrlo lako može doći do promjene posla u iznimno kratkom periodu. Kako bi se takav scenarij spriječio, potrebno je pred zaposlenike staviti izazovne ciljeve koji su izvedivi, ali i puni adrenalina za sve zaposlenike. „Za dobro postavljene ciljeve potrebno je ispuniti sljedeće kriterije:

- Konkretan, da se odnosi na jasnu situaciju
- Mjerljiv, da se može mjeriti uspješnost
- Vremenski određen, kako bi se znalo kada treba biti ostvaren
- Izazovan, da potakne ljude na angažman
- Izvediv, da ga je moguće izvršiti
- Prihvaćen, da ga ljudi razumiju i prihvate kao svoj.“³⁴

„Tubbsova teorija zasniva se na postavljanju velikih izazovnih ciljeva organizacija pred zaposlene koji mogu dovesti do motivacije zaposlenih nasuprot lakšim ciljevima. Tvrdi se da veliki ciljevi mobiliziraju zaposlene da ulože veći trud i brže se identificiraju s organizacijom

³³D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 113.

³⁴Tudor Goran i autorski tim; *Vođenje i motiviranje ljudi, kako nadahnuti svoje ljude*, Zagreb, 2010., str.58.

što kroz sinergijski učinak tvori motivacijski usmjereno ponašanje.“³⁵ Iz navedenog može se zaključiti kako koncept postavljanja ciljeva i njihova prezentacija zaposlenicima uvelike može utjecati na njihovu motivaciju i doprinos poduzeću.

4.4. Motivacija zaposlenika u turizmu

Zaposlenici turističkih destinacija u trajanju sezone u velikoj se mjeri razlikuju od stalnih zaposlenika u poduzeću. Od njih se očekuje mnogo kompetencija i brzo rješavanje radnih zadataka uz napor fizičke i psihičke prirode. „Brown (motivacijski govornik) i Cheng (poduzetnik i filantrop) ukazali su na negativne učinke koji mogu utjecati na zaposlenike koji su zaposleni u turizmu. To može biti niska i nestimulativna plaća, potom nesigurnost radnih mjesta, ograničene mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina te ograničen razvoj karijere unutar organizacijske strukture.“³⁶ Osim toga, naveli su i probleme u vezi neprimjerenih uvjeta rada, ali i rad u vrijeme turističke sezone bez slobodnog dana. Zaposlenici su nezadovoljni i vođenjem ljudi u poduzeću. Kada timu nedostaje složnosti, kolegijalnosti i komunikacije, tada zaposlenici u timu nisu motivirani. Ukoliko nisu motivirani, rezultati nije zadovoljavajući i poduzeće ima problem ukoliko dođe do otkazivanja radnog odnosa.

S ovakvim problemom se nose mnoga poduzeća u turizmu. S druge strane, svakog zaposlenika motivira nešto drugo i teško je generalno definirati što motivira zaposlenike u turizmu.

³⁵Izvor: S. Gutić Martinčić, Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 8 No. 1, 2017., str. 60-67, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=288758, pristup ostvaren: 29. 5. 2020.

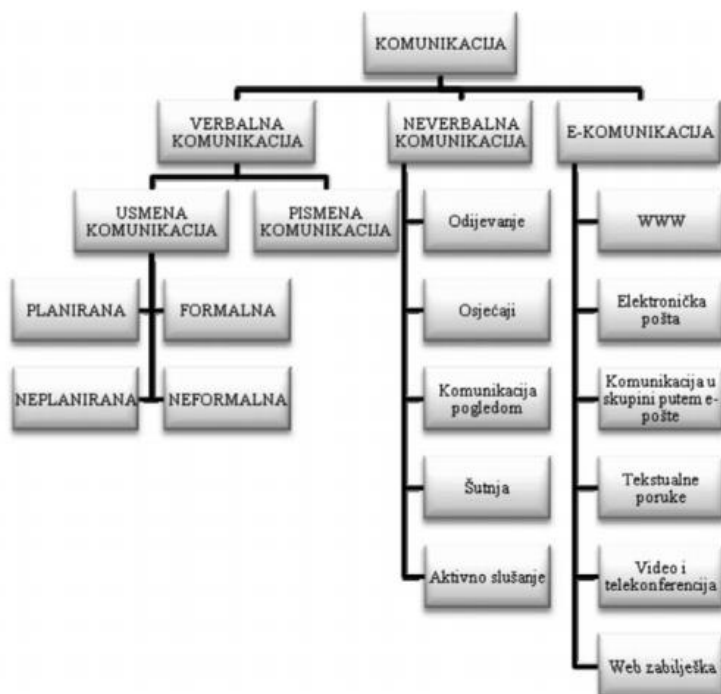
³⁶Izvor: S. Gutić Martinčić, Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 8 No. 1, 2017., str. 60-67, Hrčak, str. 61, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=288758, pristup ostvaren 29. 5. 2020.

5. KOMUNIKACIJA KAO OSNOVA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Komunikacija je proces u kojem se razmjenjuju informacije između pošiljatelja i primatelja. Predstavlja osnovu uspjeha poslovnih i privatnih odnosa i učinkovita je kada ju pošiljatelj u potpunosti i točno prenese, a primatelj interpretira na način kako je pošiljatelj htio. Kako privatna, tako i poslovna, komunikacija u poduzeću je izuzetno bitna. Poduzeća grade svoj komunikacijski sustav koji podrazumijeva mrežu kojom se informacije kreću i u kojoj se zaposlenici u organizaciji povezuju. Poslovno komuniciranje je važno radi ostvarivanja poslovnih ciljeva i utječe na kvalitetu odnosa.

Komunikacija u organizaciji dijeli se na formalnu i neformalnu. Formalna je unaprijed određena i slijedi pravila koja su isplanirana u organizaciji. Menadžment ima osnovnu zadaću da ostvari efikasnu formalnu komunikaciju kroz cijelo poduzeće. Neformalna komunikacija se ne odvija nužno između zaposlenika na radnom mjestu.

Informacije u takvoj vrsti komunikacije puno se brže šire i mogu se krivo protumačiti ukoliko se poruka krivo protumači.³⁷



³⁷Usp. N. Garača, Ž. Kadlec, *Komunikacija u procesu menadžmenta., Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2 No. 2, 2011., str. 118-125, str. 6, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113575, pristup ostvaren 3. 6. 2020.

Slika 6.*Struktura poslovne komunikacije.*³⁸

Komunikacija je prisutna u svim područjima ljudskog života i njegovog djelovanja. Komunikacijom se postižu ciljevi u organizaciji, stoga je bitno da ona bude uspješna. U poslovnom aspektu ljudi i njihova komunikacija izravno utječu na organizaciju. Ljudi su osnovna pokretačka sila i potencijal u svakom poduzeću. Menadžment ima veliku važnost i odgovornost u poduzeću i posjeduje mnoge komunikacijske vještine za obavljanje te funkcije.

Ključne odrednice menadžmenta i menadžera su: samostalno odlučivanje i participiranje u procesu donošenja strateških odluka, preuzimanje i procjena rizika, predviđanje budućnosti, kreiranje promjena i sudjelovanje u promjenama, usmjeravanje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje ljudstva, koordinacija zadataka, integracija i kontrola aktivnosti.³⁹ Sektor menadžmenta nailazi na mnoge izazove organizacijske i upravljačke prirode i u suštini ga je teško definirati jednom rečenicom.

Menadžment ljudskih potencijala uključuje motivaciju zaposlenika kao rezultat potreba i nastojanja čovjeka da zadovolji svoje potrebe. Čovjek je dio sredine i društva, što mu daje socijalnu dimenziju. Član je različitih socijalnih skupina u kojima održava brojne interpersonalne relacije. „Menadžment ljudskih potencijala promatra ponašanje zaposlenika isključivo kao članova tih skupina i proučava interakcije i međudnose.“⁴⁰Raste interes za ovim sektorom i primjenom u upravljačkim segmentima. Menadžment ljudskih potencijala smatra se jednom od osnovnih funkcija suvremenog menadžmenta. Ljudi se smatraju snagom znanja i pokretačima organizacija. Jedino oni mogu donositi kvalitetne odluke, racionalizirati i ulaziti u poslovne rizike. Osobe koje rade u organizaciji imaju želju osjećati se slobodno i sigurno, jer jedino slobodni mogu biti inovativni i kreativni.

Sve suvremene organizacije svjesne su toga i iz tog razloga one nisu hijerarhijske. U današnjem suvremenom poslovanju dolazi do promjena i hijerarhijske piramide polako gube svoju prvotnu funkciju. Današnje organizacije imaju drugačiji pristup i on može biti koncipiran kao timska struktura, procesna struktura i slično, stoga će budućnost menadžmenta imati funkciju vođenja i oslobađanja ljudske kreativnosti. Za sada, u velikoj većini

³⁸Izvor: izradio autor prema Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: *Poslovno komuniciranje*, Studio HS, Osijek, 2008., str. 22., http://www.efos.unios.hr/poslovno-komuniciranje/wp-content/uploads/sites/226/2018/10/Poslovno-komuniciranje_KNJIGA.pdf pristup ostvaren 19. 9. 2020.

Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22. pristup ostvaren 7.5. 2020.

³⁹Usp. D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 14.

⁴⁰D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 44.

organizacija ljude se i dalje percipira kao čimbenik proizvodnje, umjesto potencijal. Menadžment ljudskih potencijala ima zadaću: motivirati, unaprijediti, uključiti u proces učenja i otpustiti ljude. Menadžer je dužan pronaći balans kako bi zadovoljio ciljeve koje imaju zaposlenici i ciljeve koje je odredila organizacija.

Funkcije koje ovaj sektor ima u poduzeću su mnogobrojne i kompleksne. Poduzeća, više nego prije, pridaju pažnju ovom sektoru i unaprjeđenju.,,Osnovne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su:

1. praćenje i analiza tržišta rada
2. planiranje ljudstva i zapošljavanja ljudstva
3. pribavljanje kandidata za posao
4. intervjuiranje kandidata
5. testiranja kandidata
6. selekcija kandidata
7. uvođenje u posao
8. razvoj ljudskih potencijala
9. unaprjeđenje ljudskih potencijala
10. nagrađivanje i stimulacije
11. motivacija i motivacijski poticaji zaposlenih i menadžera
12. treninzi, usavršavanje, ocjenjivanje i školovanje zaposlenika
13. praćenje efikasnosti
14. analiza rada i ljudskih potencijala
15. ispitivanje motiva, stavova i motivacije
16. proučavanje stresa i prevencija stresa
17. proučavanje konflikata rada i prevencija konflikata
18. unaprjeđenje općeg zdravlja ljudstva
19. informacijski sustav ljudskih potencijala

20. pravna, zakonodavna i normativna gledišta ljudskih potencijala

21. socijalna politika i životni standard ljudstva, zaštita na radu⁴¹

5.2. Emocionalna inteligencija

Uspješni menadžeri u sektoru ljudskih potencijala posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije, koja im pomaže u strateškom planiranju i upravljanju. Emocionalna inteligencija podrazumijeva sposobnosti kao što su: empatija, samokontrola, samouvjerenost, generiranje emocija i njeno razumijevanje. Mayer, Caruso i Salovey definirali su emocionalnu inteligenciju kao jedan integrirani skup različitih sposobnosti koje uključuju:

1. Sposobnost identifikacije emocija
2. Sposobnost shvaćanja emocija
3. Sposobnost razumijevanja (dekodiranja) emocija
4. Sposobnost razvoja emocija
5. Sposobnost učinkovite upotrebe emocija
6. Sposobnost percepcije emocija
7. Sposobnost integriranja emocija u procese mišljenja
8. Sposobnost upravljanja emocijama s ciljem realizacije odgovarajućih oblika i sadržaja organizacijskoga ponašanja⁴²

Upravljanje emocionalnom inteligencijom pruža menadžerima usmjeravanje zaposlenika prema oslobađanju njihove kreativnosti. Taj proces oslobađanja predstavlja srž upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri, osim komunikacijskih vještina, trebaju posjedovati i međuljudske vještine (empatija) i uspješno vladati vlastitim emocijama koje utječu na zaposlenike.

Značaj emocionalne inteligencije u poduzećima je višestruk. Značajna je za kvalitetno i učinkovito vodstvo, za sve zaposlenike svih razina i za sektor ljudskih potencijala. Utječe na komunikaciju unutar poduzeća i intelektualni rast i razvoj pojedinca u organizaciji. Emocionalna inteligencija doprinosi stabilnom poslovanju i stvara konkurentnost organizacije. Kada su emocije pozitivne, one rezultiraju pozitivnim stavom menadžera i koriste se u svrhu motivacije u obavljanju radnih zadataka. Pozitivne emocije djeluju kao

⁴¹D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 42.

⁴²D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018., str. 232.

unutarnji generatori angažmana i predanog rada zaposlenika. U tom kontekstu, emocije su snažni motivatori zaposlenika, ali i menadžera.

Tablica 1. *Značaj emocionalne inteligencije u menadžmentu.*⁴³

OSOBN VJEŠTINE/KOMPETENCIJE	DRUŠTVENE VJEŠTINE/KOMPETENCIJE
<p>Samosvijest</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emocionalna samosvijest 2. Unapređenje samosvijesti 3. Samopouzdanje 4. Samokontrola 5. Pouzdanost 6. Savjesnost 7. Inovativnost 8. Prilagodljivost 	<p>Empatija</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razumijevanje drugih 2. Razvoj drugih 3. Nadilaženje razlika 4. Uslužnost
<p>Motivacija</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usmjerenost ka uspjehu 2. Inicijativa 3. Optimizam 	<p>Društvene vještine</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utjecaj 2. Komunikacija 3. Rješavanje konflikata 4. Vodstvo 5. Kolaboracija 6. Timski rad 7. Ublažavanje promjena

Dobri međuljudski odnosi unutar organizacije manifestiraju se kroz razumijevanje tuđih i vlastitih emocija. Menadžeri će kroz empatiju i socijalnu odgovornost razvijati emocionalnu inteligenciju i doprinositi kolektivu. Menadžeri, ali i ostali zaposlenici koji rade u timovima kada se osjećaju ugodno u radnom okruženju postanu produktivniji i kreativniji. Zaposlenici su snaga organizacije i zato im treba poticaj i motivacija koja će ih usmjeriti prema ciljevima organizacije, za to se brinu menadžeri u sektoru ljudskih potencijala.

⁴³Izvor: <https://master-iesc-angers.com/emotional-intelligence-in-management/>, pristup ostvaren: 3. 3. 2020.

Osobna vještina samosvijesti izrazito je bitna za rad u odjelu ljudskih potencijala. „Samosvjesne osobe svjesne su vlastitih snaga i slabosti, razumiju svoje emocije i svjesne su kako njihove emocije utječu na njihove percepcije i na sam proces donošenja odluka, ali i na druge ljude. Upravljanje emocijama zahtjeva samoregulaciju, a ljudi sa sposobnošću samoregulacije pokazuju emocionalnu zrelost koja se očituje u visokoj sposobnosti procjene i emocionalne kontrole.“⁴⁴

6. STUDIJA SLUČAJA LOVE CARPE DIEM

6.1. Analiza poduzeća

Love Carpe Diem d.o.o. je poduzeće s preko dvadeset godina iskustva rada u turizmu. Sekundarni poslovi koju su također od velike važnosti su organiziranje događaja, suradnja sa velikim trgovačkim centrima, organiziranje dječjih rođendana i maturalaca te izleta. Poduzeće pruža profesionalne, proaktivne i višejezične timove ljudi koji su nositelji najinovativnijih programa za sve vrste destinacija. Korporacija trenutno broji sedam stalno zaposlenih. U 2019. godini zaposleno je 70% stranih animatora i 30% domaćih, no ove godine poduzeće predviđa obrnuti scenarij. Formirana su tri osnovna odjela: *product* menadžment, *event* menadžment i ljudski potencijali.

Vizija poduzeća je postati vodeći svjetski brend za turističku animaciju – međunarodno priznato poduzeće, koje selektira, educira i zapošljava mlade kvalitetne ljude te im omogućava razvoj i karijerni put.

Najveći fokus stavlja se na kontinuiranu edukaciju i pomni odabiru najboljih profesionalnih animatora za svaku destinaciju. Turizam je zahtjevno područje, u kojem se uvijek očekuje praćenje potrošačkih potreba i pronalazak najboljeg rješenja za naše zaposlenike, hotelijere i druge aktere i naravno, za turiste. Stoga je nužno svake godine razvijati i poboljšavati programe za interes svih dobnih i jezičnih struktura gostiju.

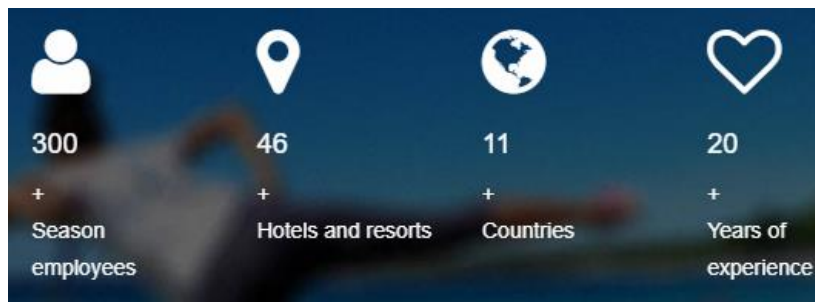
Love Carpe Diem d.o.o. ne nudi isključivo zabavni program za goste određene destinacije, već cijeli paket usluga za razvoj hotela i odmarališta. Razlika ovog poduzeća i konkurencije je pozitivan utjecaj na prodaju i marketing, rast na društvenim mrežama i

⁴⁴Izvor: E. Ilić, Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled*, Vol. 59 No. 9-10, 2008., str. 576-592, str. 582, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45002, pristup ostvaren 27. 5. 2020.

povećana potrošnja. Zajedno sa svojim partnerima stvaraju se novi komunikacijski pristupi koji iz godine u godinu rezultiraju velikim zadovoljstvom gostiju.

Poduzeće trenutno broji preko 46 partnera (hoteli i odmarališta) i tijekom sezone zapošljava preko 400 dječjih i sportskih animatora te voditelja animacije.

Početak razvoja krenuo je u Dalmaciji te se kasnije proširio i na druge europske zemlje, kasnije i druge kontinente. Hoteli su izuzetno zadovoljni našom uslugom, gosti ostavljaju pozitivne povratne informacije o programu i usluzi, animatori su zadovoljni poslom, kojeg opisuju kao najboljim na svijetu. Kontinuirane edukacije i usavršavanje animatora rezultira uspješnim rezultatima na kraju svake sezone. Animator je nositelj usluge i ogledalo poduzeća, iz tog razloga se mnogo vremena i truda ulaže u njihov razvoj.



Slika 7. *Love Carpe Diem – o poduzeću.*⁴⁵

6.2. Odjel ljudski potencijali

Kao što je u radu već napomenuto, ljudski resursi od velike su važnosti svakom poduzeću. Odjel ljudskih resursa neophodan je dio poduzeća *Love Carpe Diem d.o.o.* i iz tog razloga je bitna profesionalnost i iskustvo odjela u području turizma. U odjelu ljudskih potencijala glavna osoba je drugi sudionik dubinskog intervjua, Bojana Kuliš, menadžer ljudskih potencijala (*head of human resources*). To je osoba koji izvršava selekciju zaposlenika, provodi intervjue, kreira edukacije i radionice u suglasnosti sa drugim odjelima, prati napredak i potiče kreativnost i motivaciju među zaposlenicima na terenu.

Kao što je sudionik napomenuo prilikom intervjua, jednom godišnje organiziraju se edukacije na nove animatore. Takve edukacije zamišljene su kako bi novim zaposlenicima što

⁴⁵Izvor: <https://www.carpe-diem.hr/>, pristup ostvaren 7. 5. 2020.

bliže pojasnila posao kojim će se baviti kroz teorijski i praktički dio. Nakon edukacije, koja u prosjeku traje četiri dana, uprava zajednički selektira osobe koje su kompetentne za rad na destinaciji. Novi animatori nemaju slobodu odabira destinacije, kao niti tim s kojim imaju želju raditi. Osim za nove zaposlenike, edukacija se organizira za voditelje i asistente.

Na takvim edukacijama radionice provode glavne osobe koje predstavljaju sva tri odjela (ljudski potencijali, *event* menadžment, *product* menadžment) kao i *executive operations* menadžer. Educiraju se osobe koje će biti voditelji tima, koje moraju savladati vještine vođenja, organiziranja i motiviranja tima. Voditelji i asistenti su važne figure na destinacijama u smislu kvalitete prenošenja usluge, jer prenose svoje vještine ostatku tima. Voditelji moraju posjedovati određene vještine kako bi tim bio zadovoljan, produktivan i kreativan u odrađivanju programa.

Osim edukativnih svrha, cilj ovakvih edukacije je upoznavanje i zbližavanje zaposlenika, dijeljenje iskustava i davanje savjeta. Ljudski potencijali predstavljaju veliku ulogu u kreiranju ovakvih edukacija i radionica.

7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživačka metoda koja se koristila u ovom radu jest dubinski intervju i studija slučaja. Kroz analizu poduzeća napravljena je studija slučaja gdje se navode svi sektori u organizacijskoj strukturi. Za potrebe istraživanja najveći fokus stavljao se na sektor ljudskih potencijala i njihove funkcije. Dubinski intervju proveden je u svrhu prikaza realne i konkretne slike odjela s konkretnim situacijama sa kojima se odjel svakodnevno susreće. Proveden je sa voditeljima ljudskih resursa u poduzeću *Love Carpe Diem d.o.o.* Odabrana metoda olakšava dolazak do određenih informacija, no s druge strane je vremenski zahtjevna te se može proširiti dodatnim pitanjima. Ovom metodom sakupljene su kvalitetne i vjerodostojne informacije u području turizma. Kao i mogućih prijedloga i poboljšanja u menadžmentu ljudskih potencijala.

7.1. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja

Predmet istraživanja je ispitati kvalitetu rada osoblja u ljudskim potencijalima u turizmu. Cilj je doći do vjerodostojnih i mjerodavnih podataka iz područja turizma i ljudskih potencijala. Također, cilj je istražiti upravljanje ljudskih potencijala u turizmu.

Analizom istaknuti značajnost komunikacijskih vještina u upravljanju ljudskim resursima, ali i ulogu motivacije u radu u području turizma.

Istraživačka pitanja:

- Kakvo je upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu?
- Koje su komunikacijske vještine važne za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu?
- Koja je uloga motivacije u radu s ljudskim potencijalima u turizmu?

7.2. Provedba istraživanja

Istraživanje je provedeno koristeći se metodom dubinskog intervjua sa *executive operations* menadžerom poduzeća *Love Carpe Diem* (Sudionik 1) te HR menadžerom i voditeljicom sektora HR (Sudionik 2). Pitanja su provedena u svrhu analize sektora u navedenom poduzeću i utjecaj i strategija ljudskih potencijala u *Love Carpe Diem-u*. Pitanja su kategorizirana i dijele se na 4 kategorije.

LJUDSKI RESURSI – PLANIRANJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Ljudski resursi imaju izniman utjecaj na uspjeh poduzeća kao što su: ostvareni ciljevi, zadovoljstvo i motivacija zaposlenika. Na pitanje smatraju li odjel ljudskih resursa ključnim u poslovanju turističkog poduzeća, oba sudionika su se složila s tom tvrdnjom. Sudionici se slažu kako je čovjek ključan faktor u području turizma. O motivaciji, edukaciji i radu zaposlenika ovisi uspjeh ostalih segmenata izvedbe u poduzeću.

„U našem poslovanju gdje se 90% proizvoda (usluge) izravno bazira na čovjeku koji je istovremeno i nositelj i kreator usluge, njegova/njena motivacija je iznimno važna, jer upravo ona čini razliku između dobre i vrhunske izvedbe. U tom kontekstu odjel ljudskih resursa smatra se ključnim. S jedne strane pruža pomoć u kontekstu strukovnog znanja, a s druge strane daje i ljudsku dimenziju odnosu.“ (Sudionik 1)

U strateškom planu poduzeća osnovnu ulogu imaju ljudski resursi, zbog prirode poslovanja (zaposlenici su ti koji pružaju uslugu, bez njih nema usluge). Iz tog razloga poduzeće pridaje veliku pažnju ovom odjelu i kontinuirano radi na usavršavanju.

Sektor ljudskih potencijala nailazi na mnogobrojne izazove i pokušava pronaći najbolja rješenja za nastale situacije. Jedno od osnovnih pitanja na koje sektor pokušava pronaći odgovor jest deficitarnost kadra, smanjenje fluktuacije zaposlenika i problem sezonalnosti.

„Kako pronaći čovjeka, obučiti ga da može biti nositelj našeg proizvoda te, u dugoročnom pogledu formirati strategiju upravljanja kadrovima koja će generirati što manju fluktuaciju – to su osnovna pitanja na koje sektor ljudskih resursa traži odgovore.“(Sudionik 1)

„Nailazimo na problem sezonalnosti, fluktuacije zaposlenika, sve većim zahtjevima poboljšanja kvalitete u turizmu, a s druge strane sve veći manjak kvalitetnog kadra na tržištu rada.“(Sudionik 2)

Ljudski resursi su odgovorni za odabir i edukaciju zaposlenika za odlazak na destinaciju. Prekid radnog odnosa od strane zaposlenika u vrijeme trajanja turističke sezone je jedan od izazova s kojim se susreću ljudski potencijali, gdje tada u kratkom vremenskom periodu imaju ulogu pronaći odgovarajuću osobu osposobljenu za određenu poziciju na destinaciji. U takvim trenucima najbitnija je snalažljivost, smirenost, koordinacija i brza reakcija.

„Produkt menadžment je u simbiozi sa odjelom ljudskih potencijala u planiranju programa za svaku destinaciju i raspodjeli animatora.“(Sudionik 2)

Svakom poduzeću je u interesu kontinuirani rast, pa tako i poduzećima u turističkom sektoru. U strategiji poslovanja poduzeća *Love CarpeDiemd.o.o.* osnovni je cilj smanjiti fluktuaciju i omogućiti brzu i efikasnu selekciju kadra. Također, razvoj strategije poslovanja teži ka standardizaciji velikog broja radnih operacija kako bi se rasteretio dio zaposlenika tehničkog dijela posla. Sudionik ističe i brendiranje turističkog animatora:

„Brendiranje i vraćanje digniteta poziciji turističkog animatora, kroz sveobuhvatnu kadrovsku politiku koja će sadržavati trajno unapređivanje uvjeta rada i karijerni put, nužno predstavlja integralni dio srednjoročnih i dugoročnih strategija poslovanja.“(Sudionik 1)

Zbog prirode poslovanja ovog poduzeća, korištenjem komunikacijskih kanala zadržavaju se zaposlenici, ali i privlače novi. Odjel ljudskih potencijala koristi sve kanale koji

su im na raspolaganju (izravni kontakt, audicije, akademije, komunikacija putem društvenih mreža).

Poduzeće zapošljava domaće, ali i strane, mlade i motivirane osobe koje su zainteresirane za posao turističkog animatora. Uz fokus na zapošljavanje novih animatora, bitno je zadržati zaposlenike kroz razne radionice i prilike za karijerni put.

„S jedne strane, želimo kroz sve moguće kanale komunikacije privući što veći broj mladih ljudi i predstaviti im sve pozitivne aspekte posla u dijelu koji je njima zanimljiv. S druge strane, našim zaposlenicima omogućavamo razvoj, napredovanje, stjecanje novih vještina i znanja, karijerni put, edukaciju i rad u mnogim svjetskim resortima. Na taj način zadržavamo kvalitetne i motivirane mlade ljude. Zbog prirode posla i velikog broja stranih zaposlenika, vodimo *online* intervjue sa potencijalnim animatorima. Upravo iz tog razloga, sve je manje broj *face to face* audicija i intervjua.“(Sudionik 2)

Zapošljavanje putem *online* intervjua iziskuje nekoliko vještina koje posjeduju zaposlenici u ljudskim potencijalima. Psihološka procjena je jedna od najbitnijih stavki prilikom *online* intervjua.

Zaposlenici imaju velikog iskustva u procjeni osoba prilikom intervjua za posao turističkog animatora, jer su i sami u jednom trenutku karijere bili animatori. Uvjeti i pravila kojih se animatori moraju pridržavati su isti generacijama, uz mala odstupanja zbog promjena potražnje na tržištu. Nakon razgovora sa sudionicima u vezi zapošljavanja i razloga zadržavanja zaposlenika, može se zaključiti kako su za ovu vrstu posla energičnost i odgovornost najbitnije osobine.

Osim *online* intervjua, od sada će se u poduzeću provoditi i *online* edukacija. Odjel ljudskih potencijala odlučio se za taj korak zbog stranih državljana koji nisu u mogućnosti fizički prisustvovati edukaciji na našoj zemlji.

MOTIVACIJA I RAZVOJ ZAPOSLENIKA

Svaki lider u današnjoj organizaciji trebao bi težiti ka tome da je ozračje u poduzeću pozitivno te da su zaposlenici motivirani. Kada su zaposlenici sretni i motivirani tada su produktivniji, kreativniji, spremniji na promjene, otvoreniji za nove izazove i učenja te si postavljaju nove ciljeve. Stoga, može se reći kako je motivacija bitna kao poticaj za rad i bitno je zaposlenike motivirati. *Love CarpeDiemd.o.o.* primarno želi utjecati na stvaranje i

njegovanje neformalne korporacijske kulture u kojoj potiču kreativnost i samoinicijativu. Na taj način zaposlenicima pruži profesionalni rast i stvara pozitivno ozračje.

„Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika utječe na uspješnost ostvarenih ciljeva u svakom poduzeću. Svaki pojedinac drugačije percipira ono što ga motivira u radu. Profesionalnom, ali s druge strane i pristupačno opuštenom, komunikacijom kreiramo zdravo okruženje u našem poduzeću. Zaposlenici to primjećuju i to ih motivira u njihovom radu i doprinosu.“(Sudionik 2)

Uloga motivacije u radu s ljudskim potencijalima i kod animatora na destinacijama jednako je bitna. Sudionici smatraju kako jedino iskrena želja za rad s ljudima rezultira ostvarenjem ciljeva poduzeća. Emocionalna inteligencija predstavlja veliku važnost u ovom poduzeću i jedna je od ključnih stavki prilikom zapošljavanja. Odjel ljudskih potencijala zrači iskrenom empatijom i visokim stupnjem motivacije, što rezultira uspješno odrađenom turističkom sezonom i zadovoljstvom cijelog odjela, ali i samih nositelja usluga (animatora).

„Najmanja stvar može utjecati na cijeli tim ljudskih potencijala i motivirati ih za daljnji rad i projekte. Pronalazak osobe za destinaciju koja je vrlo simpatična, komunikativna i entuzijastična u vezi posla animatora na intervjuu može utjecati na našu motivaciju i može biti podsjetnik zašto volimo ovaj posao. Ljubav prema radu s ljudima osnova je za kvalitetno funkcioniranje u sektoru ljudskih potencijala.“(Sudionik 2)

Prilikom selekcije zaposlenika i njihovom motiviranju za rad, poduzeće se susreće sa različitim generacijama te moraju shvatiti kontekst u kojem oni žive i vrijednosti kojima teže. *Love Carpe Diem d.o.o.* pristupa generacijama Y i Z, mlađoj populaciji koja je zainteresirana za posao animatora zbog fleksibilnosti i slobode kojima teže trenutno u poslu. Milenijska generacija (Y) i generacija Z⁴⁶ imaju zajedničkih interesa i obje izrazito puno vremena provode *online* (kupnja ili posao od kuće), fleksibilni su, žele osjećaj sigurnosti i slobode. Rad u branši ovog poduzeća najviše privlači ove generacije, stoga je naglasak i selekcija kandidata putem društvenih mreža. Osim komunikacije putem društvenih mreža, ističe se pozitivna radna klima, mogućnost stjecanja novih vještina, učenje i prenošenje znanja, poslovni i privatni rast. Kada poduzeće razumije potrebe i vrijednosti koje su ovim generacijama bitne,

⁴⁶Generacija Z – čine mladi rođeni nakon 1995. godine. Smatra se kako su kreativni, ambiciozni i znatiželjni, teže ka brzom zaradi i materijalizmu. Odrasli su uz modernu tehnologiju te se smatra kako će osvojiti tržište rada, usp. <https://direktno.hr/zivot/obitelj/generacija-z-ko-su-oni-i-zasto-su-posebni-127568/>, pristup ostvaren 11. 9. 2020.

lakše ih se motivira za rad u poduzeću. Kontinuirano se modernizira oglašavanje i prezentiraju interesantni aspekti posla animatora svakom potencijalnom zaposleniku.

Svako uspješno poduzeće sa zadovoljnim osobljem mjeri motivaciju svojih zaposlenika. Sugovornici su se složili kako je izuzetno bitno provoditi takva mjerenja, koja oni vode na mjesečnoj bazi tijekom turističke sezone.

„Tijekom turističke sezone voditelji destinacija na mjesečnoj bazi šalju *feedback* ljudi u svom timu. Ukoliko je osoba izuzetno motivirana za rad, zadovoljna i sretna poslom, tada nam je bitan *feedback* kako bismo osobu mogli kontaktirati na kraju sezone za dodatne edukacije, seminare i slično. To može rezultirati karijernim putem i/ili pozicijom voditelja destinacije. Pratimo razvoj animatora na destinacijama tijekom cijele sezone i kontinuirano smo u kontaktu sa voditeljima.“(Sudionik 2)

Tijekom trajanja turističke sezone, mogući su i individualni razgovori sa supervizorom kao i njihov dolazak na destinaciju ukoliko je to potrebno. Iako se radi o velikom broju animatora za vrijeme trajanja turističke sezone, svi animatori znaju kako će se njihove sugestije saslušati i trud zamijetiti i nagraditi.

Osim već navedenih vrsta motivacije zaposlenika, sudionici su istaknuli važnost provođenja *teambuildinga*. Poduzeće ga provodi redovito, u svrhu osjećaja zajedništva unutar korporacije (velika obitelj) koji uvelike utječe na motivaciju zaposlenika svih odjela.

Drugi sudionik je napomenuo kako, osim *teambuildinga*, seminari imaju veći utjecaj za nove zaposlenike.

„Seminari i edukacije doprinose porastu motivacije na način da se cijeli novi tim animatora upoznaje na edukaciji i stvara se zajedništvo kojim se približava stvarna slika rada na destinaciji u vrijeme turističke sezone. Na takvim seminarima cijeli ured (svi sektori) su sa novim animatorima i prate te procjenjuju sposobnost i spremnost osoba za tu vrstu posla.“(Sudionik 2)

NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

Kvalitetan sustav nagrađivanja povećava i motivaciju zaposlenika, stoga se može reći kako su nagrađivanje i motivacija u simbiozi. Strategija nagrađivanja trebala bi biti usklađena s korporativnim politikama i sudionici su nam objasnili svoj koncept. Kao što je u radu već navedeno, postoji materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Prvi sudionik istaknuo je kako se materijalno nagrađivanje vrši putem nagrade i bonusa za vjernost i kvalitetnu izvedbu za svaki

odrađeni ugovor. Nematerijalno nagrađivanje uključuje putovanja, izlete i druge oblike nagrada. Zbog njegovanja pozitivnog ozračja u korporaciji te bliskog odnosa i poznavanja zaposlenika i njihovih potreba, supervizori na kraju kalendarske godine odlučuju o vrsti nagrade za zaposlenike. Odjel ljudskih resursa upoznat je sa činjenicom da vrste nagrađivanja variraju od osobe do osobe i njenih zasluga. Iz tog razloga, nastoje izaći ususret zaposlenicima u takvim situacijama i nagraditi ih. Odjel prema zaslugama i kvalitetnoj izvedbi daje nagrade poput: odrađivanje turističke sezone na Tajlandu ili sezona s partnerom na određenoj destinaciji. Sudionik iz odjela ljudskih resursa naveo je novitet koji će se primijeniti od ove godine (2020.), a to je dobiveni certifikat *Love Carpe Diem* za turističkog animatora.

Model nagrađivanja zaposlenika doprinosi privlačenju novih, ali i zadržavanju postojećih kadrova. Sudionici su se složili kako se kroz kvalitetan sustav nagrađivanja stvara pozitivna slika poduzeća, što rezultira pozicioniranjem na tržištu kao poželjnog poslodavca. Drugi sudionik istaknuo je što motivira zainteresirane osobe za posao animatora.

„Na nedavno održanom Sajmu poslova u turizmu na kojem smo bili locirani u nekoliko gradova diljem Hrvatske, primijetili smo na koji način zainteresirani mladi ljudi dolaze do nas i koji uvjeti su im od ključne važnosti za rad kao animator na nekoj od destinacija. Imali smo profil ljudi koji ciljano dolaze sa željom da odrade nekoliko sezona i ne grade karijerni put, profil ljudi kojima je jedino bitna smještajna jedinica i iznos plaće, profil ljudi koje žele graditi karijeru neki određeni period kao animator. Pristup svim tim profilima ljudi je takav da im ukažemo na sve pozitivne strane posla i mogućnost za stjecanjem novih znanja i iskustava, nagrađivanja na kraju uspješno odrađene sezone, karijerni put u našem poduzeću.“(Sudionik 2)

Menadžment ljudskih resursa u poduzeću *Love Carpe Diem d.o.o.* stavlja naglasak na organizaciju i sustavnu standardizaciju cijelog procesa zapošljavanja, što uključuje: promociju, oglašavanje, selekcije, edukacije i vođenje zaposlenika kroz sve procese rada.

„Odjel ljudskih resursa, kao dio našeg poduzeća sustavno se unaprjeđuje, u skladu sa poslovnim politikom i odobrenim budžetima. Osoba koja je odgovorna za vođenje i oblikovanje rada odjela je Chief Human Resources Officer.“(Sudionik 1)

Kao što je već napomenuto, poduzeće zapošljava milenijsku generaciju i generaciju Z. Navedene generacije su prilagodljive i orijentirane su na cjeloživotno obrazovanje kako bi usavršavali postojeća i primjenjivali nova znanja. Stoga, može se zaključiti kako je edukacija

zaposlenika ključni faktor u razvoju poslovanja i ostvarivanju profita. Zbog edukacija, zaposleniku se javlja osjećaj vrijednosti, jer mu se pruža prilika za poslovni rast koji doprinosi cjelokupnom poslovanju. Sudionik je istaknuo koje korake provode prilikom edukacija:

„Edukacija kadrova provodi se u 3 koraka:

1. Inicijalna obuka putem *online* priručnika, kojom se utvrđuje motivacija zaposlenika za zaposlenjem
2. LCD (*Love Carpe Diem*) akademija, na kojoj se vrši temeljna, teoretska obuka, sa simulacijom radnog mjesta, kojom se utvrđuju specifičnosti svakog zaposlenika u korelaciji sa radnim mjestom
3. Praktični rad, gdje se zaposlenici sukladno svojim specifičnostima raspoređuju na destinacije te stavljaju u realni kontekst.“(Sudionik 1)

Edukacija za buduće animatore provodi se svake godine, kao i za buduće voditelje destinacija. Koncipirana je kroz organizaciju praktičnih i teorijskih segmenata, ovisno o poziciji na kojoj će animator raditi. Osim edukacija za animatore, ostali odjeli prolaze kroz edukaciju uz mentorstvo i uvođenje u posao.

Također, dodatna usavršavanja su na raspolaganju poslodavcima ukoliko uoče potrebu za istim. Poduzeće ih, uz edukacije, organizira zbog popunjavanja deficitarnih pozicija. Kvalitetna edukacija neupitno će rezultirati zadovoljstvom zaposlenika, ali postavilo se i pitanje o dodatnom usavršavanju na račun poslodavca te su sudionici iznijeli dosadašnja iskustva:

„Postojala su dodatna usavršavanja za određene segmente posla i bilo je velike potrebe za time. Na primjer, imali smo besplatne tečajeve jezika zbog potrebe posla i tržišta. Organizirani tečaj sa svim zainteresiranim zaposlenicima koji bi mogli raditi na određenoj destinaciji koja zahtjeva određeni jezik. Nudimo svojim zaposlenicima, specifično animatorima, pogodnosti za dodatno usavršavanje za određene destinacije gdje će nakon odrađenog tečaja imati certifikat (fitnes trener, dadilja,...).“ (Sudionik 2)

Cjeloživotno obrazovanje je u današnjem svijetu postao svakodnevni proces zbog čestih promjena na tržištu. Potrebno je usavršavati postojeće vještine i znanja, ali i učiti nove. *Love CarpeDiem d.o.o.* izdvaja se od konkurenata po tome što za svakog zaposlenika formira karijerni put na temelju osobnih karakteristika i potreba. Potrebe u branši se konstantno mijenjaju i poduzeću je bitno biti u tijeku sa trendovima u području turizma.

„Karijerni put je osnova na temelju koje se formira sustav usavršavanja zaposlenika.“(Sudionik 1)

„Svakom zaposlenicu pružimo mogućnost učenja i stjecanja novih znanja, razvoj i karijerni put. Svatko je pojedinac za sebe i nastavno na to i njegove potrebe i želje za razvojem karijere.“(Sudionik 2)

RAZVOJ TURIZMA

Sudionici smatraju kako se ne ulaže dovoljno u razvoj ljudskih potencijala u području turizma na razini države. Prvi sudionik ukazao je na problem prepuštanja inicijative poslovnim subjektima zbog nestrukturirane politike.

„Regulacija putem tržišta bez postavljanja pravnog okvira neće dovesti do željenih rezultata. Stoga smatram da se ne ulaže dovoljno u razvoj ljudskih potencijala, zato što se još uvijek ne prepoznaje nužnost za to.“(Sudionik 1)

Drugi sudionik izdvojio je činjenicu velikog odljeva mladih ljudi u inozemstvo i priljev ljudi iz drugih zemalja te smatra kako je to rezultat neshvaćanja važnosti ljudskih resursa u turizmu. Iz tog razloga turizam u Hrvatskoj svake se godine suočava s manjkom radne snage i potrebno je zapošljavati strane državljane. Unatoč problemu zapošljavanja stranih državljana, drugi sudionik je istaknuo kako bi to moglo ići u korist hrvatskog turizma, tako što će se filtrirati kvalitetni ljudi i poboljšati profesije potrebne u turizmu. Takav način selekcije itekako bi mogao doprinijeti hrvatskom turizmu.

Sudionici su se jednoglasno složili kako je kombinacija masovnog i elitnog turizma najbolja opcija za održivi razvoj turizma u Hrvatskoj. Nadalje, smatraju kako je razvoj turizma u zemlji u procesu buđenja i pronalasku najboljih rješenja po pitanju sezonalnosti.

„Osobno vjerujem da je Hrvatskoj potrebna kombinacija masovnog i elitnog turizma sa snažnim naglaskom na održivost ekosustava. Hrvatska nije jedina zemlja na svijetu koja ima prirodne ljepote, gastronomiju i kulturno nasljeđe – ali dobro je da imamo i to trebamo čuvati, jer zajedno sa izvrsnim geografskim položajem čini iznimnu kompetitivnu vrijednost.“(Sudionik 1)

Uz odgovarajuće usmjerenje i poticajni zakonski okvir, Hrvatska sa svim svojim potencijalima i vrijednostima ima mogućnost za cjelogodišnjom sezonom. No, u praksi je ipak znatno teže takvo što realizirati. Na seminarima, konferencijama i unutar ministarstva mnogi o ovome pričaju, ali rezultati izostaju.

Trenutno je najstabilniji jadranski turizam, no kontinentalni turizam susjednih zemalja je iznimno jak te bismo ih trebali uzeti kao dobar primjer. Zemlje koje nemaju morski turizam fokusirane su na druge oblike turizma i provode svoju strategiju izuzetno uspješno. Hrvatska se oslanja isključivo na morski turizam, iako imamo velikog potencijala kao i mnoštvo prirodnih ljepota u kontinentalnim dijelovima zemlje.

Drugi sudionik smatra kako se gospodarstvo ipak budi, jer se otvaraju privatni smještaji i ekološka imanja u kontinentalnoj Hrvatskoj. Kako bismo kontinuirano rasli u tom području, nužno je kreirati kvalitetnu strategiju brendiranja određenih dijelova naše zemlje.

„Na specifičnosti različitih geografskih područja potrebno je bazirati strategiju razvoja pojedinih oblika i vrsti turističke ponude. Isti model prije primjenjiv svugdje i inzistiranju na tome dovodi do degradacije usluge u cjelini i neodrživog razvoja.“(Sudionik 1)

Zbog prirode posla u poduzeću *Love CarpeDiem d.o.o.* potrebno je kontinuirano raditi tijekom cijele godine. Kao i ostala poduzeća koja se bave turizmom, smatra se kako se intenzivno radi isključivo prije i tokom sezonskog razdoblja. Svaka kalendarska godina sa sobom može donijeti nove projekte svakom poduzeću, stoga je teško generalizirati obujam posla u području turizma jer ovisi o više faktora. U određenim periodima godine zaposlenici mogu imati veći obujam posla zbog težine ili količine projekata, dok se u drugim periodima provode istraživanja, rade analize i organiziraju nadolazeći projekti s malo manjim intenzitetom. Sudionik je izdvojio period jakog intenziteta sa svrhom poboljšanja kvalitete i edukaciji kadra. Odvija se u razdoblju od veljače do lipnja, kada većinom na destinacijama kreće turistička sezona sa velikim brojem gostiju.

Osim edukacija koje se odvijaju na godišnjoj bazi, sudionik je uvrstio i razdoblje susretanja sa konkretnim situacijama na destinacijama kao rad jakog intenziteta tijekom trajanja turističke sezone.

U radu su već navedene komunikacijske, menadžerske i organizacijske vještine koje su potrebne za radno mjesto u sektoru ljudskih potencijala. Sudionici su izdvojili nekoliko vještina koje smatraju potrebnima za rad u ljudskim potencijalima:

„Empatija kako iznimno bitna stavka, orijentiranost i usredotočenost na ciljeve, fleksibilnost, praktičnost i emocionalna inteligencija.“(Sudionik 1)

„Izdvojila bih: smirenost, iskrena sklonost i ljubav prema radu s ljudima, snalažljivost, tolerancija, timski rad i empatija, inventivnost, kreativnost, samoinicijativa.“(Sudionik 2)

U posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj, prisutan je nedostatak radne snage u turizmu. Za razliku od većine poslodavaca u području turizma, *Love Carpe Diem d.o.o.* ne susreće se s tim problemom. Stvorena je mreža suradnika i oglašavanja koja rezultira velikim brojem prijava iz cijeloga svijeta.

„Dugi niz godina, naše poduzeće vrši selekciju izvan Hrvatske i u ukupnom fondu naših zaposlenika strani radnici čine više od 50% i oni dolaze iz zemalja cijele Europe pa i svijeta. Ako neizbježnu prilagodbu hrvatskom mentalitetu stavimo na stranu, multikulturalnost u timovima donosi nam samo benefit.“(Sudionik 1)

Stvorena je mreža suradnika i oglašavanja koja rezultira velikim brojem prijava iz cijelog svijeta.

„Za potrebe određenih destinacija bitno nam je da imamo osobe iz određenog jezičnog područja zbog takve potražnje na tržištu. Imamo iskustva sa stranim radnicima i to iz mnogih zemalja EU, Južne Amerike, Afrike.“(Sudionik 2)

8. ZAKLJUČAK

Ljudi su nositelji mnogobrojnih usluga i proizvoda. Oni su ogledalo korporacije te imaju prvi doticaj s potencijalnim kupcem ili klijentom. Iz tog razloga, u modernim poslovanjima, više se obraća pozornost na ljudstvo u korporaciji, negoli sama tehnološka oprema kojom se služe u poslovanju.

Ljudski potencijali predstavljaju veću ulogu u korporacijama nego ikada prije. Pridodaje se mnogo pažnje upravo ovom odjelu koji je zadužen za različite zahtjevne zadatke, od selekcije zaposlenika, intervjuiranje i anketiranje, praćenje razvoja i kreiranje karijernog puta do slušanja potreba zaposlenika. Neke od vještina koja posjeduju zaposlenici ljudskih potencijala su empatija, vještina slušanja, emocionalna inteligencija te mnoge druge. Potrebno je biti izuzetno spretn, kreativan i inovativan, snalažljiv i pun razumijevanja za takvo radno mjesto.

Ljudi su neupitno faktor uspjeha korporacije, koji pokreću kotač i usmjeravaju ga u pravom smjeru. Ljudski potencijali u turizmu predstavljaju osnovu funkcioniranja turističke sezone. Brinu o zaposlenicima, pravilno usmjeravaju njihove vještine i znanja. Kreiraju se edukacije i radionice kako bi odjel pronašao odgovarajuće radno mjesto za svakog zaposlenika i kreirao potencijalni karijerni put.

Motivacija je bitna na svakom radnom mjestu, svakog poduzeća. Osim menadžera, za motivaciju su zaduženi zaposlenici odjela ljudskih potencijala. Postoji nekoliko načina motiviranja tima i svojih zaposlenika, kojima se služe ljudski potencijali. Motivacija za svakog predstavlja nešto drugačije. Za nekoga je materijalna nagrada i beneficija dovoljna motivacija za daljnji rad.

Drugi teže nematerijalnim nagradama koje ih upotpunjuju i motiviraju za postizanje određenih korporacijskih ciljeva. Jedan od ciljeva ljudskih potencijala je pronaći najbolji način motiviranja zaposlenika kako bi se postigli i zadovoljili zadane okvire u poduzeću.

LITERATURA IZVORI

Knjige

- N. Čavlek, et. Al.,, *Turizam, Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
- D. Gutić; Đ. Horvat; M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, 2018.
- Tudor Goran i autorski tim; *Vodjenje i motiviranje ljudi, kako nadahnuti svoje ljude*, Zagreb, 2010.
- Prezentacija dr. Branislav Rabotić, prof. Visoka turistička škola, pristup prezentaciji 27. 5. 2020.

Akademski članci

- Ž. Kadlec; Strateški menadžment vs. strateško planiranje, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 4 No. 1, 2013., str. 4956-0, Hrčak, <https://hrcak.srce.hr/104881>, pristup ostvaren 3. 6. 2020.
- M. Laklija; M. Kolega, T. Božić, M. Mesić: Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol. 18 No. 2, 2011., str. 365-382, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=109952, pristup ostvaren 9. 6. 2020.
- A. Marguerite Tomulić; T. Grmuša: Empatija u radnom okruženju, *Media, culture and public relations*, Vol. 8 No. 2, 2017., str. 194-205, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=294007, pristup ostvaren: 3. 6. 2020.
- S. Gutić Martinčić: Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 8 No. 1, 2017., str. 60-67, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=288758, pristup ostvaren: 29. 5. 2020.

- N. Garača; Ž. Kadlec: Komunikacija u procesu menadžmenta, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, 2011., str. 118-125, Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113575, str. 6, pristup ostvaren 3. 6. 2020.
- Ekonomski vjesnik: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_14.pdf, pristup ostvaren 7.5. 2020.
- E. Ilić: Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled*, Vol. 59 No. 9-10, 2008., str. 576-592. Hrčak, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45002, pristup ostvaren 27. 5. 2020.

Internetske stranice

- <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/94-7b9fa194fd56ebcf410581103f389cdb.pdf>, pristup ostvaren 29. 5. 2020.
- Hrvatski turizam 2018., https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf, pristup ostvaren 7. 5. 2020.
- https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/HTZ%20TUB%20HR_%202018.pdf
- Portal mint.gov, <https://mint.gov.hr/vijesti/u-2019-godini-kategorizirano-56-novih-hotela-kampova-i-marina/20782>, pristup ostvaren 7. 5. 2020.
- Portal večernji list, <https://www.vecernji.hr/lifestyle/putuje-se-cesce-i-krace-traze-se-novi-doizivljaji-1262453>, pristup ostvaren: 27. 5. 2020.
- Portal dw.com, <https://www.dw.com/hr/kako-produ%C5%BEiti-turisti%C4%8Dku-sezonu-u-hrvatskoj/a-47986308>, pristup ostvaren: 7. 5. 2020.
- Portal kurija-jankovic.com, <https://www.kurija-jankovic.com/blog-archive/vaznost-razvoja-kontinentalnog-turizma/>, pristup ostvaren 27. 5. 2020.
- Portal mirakul.hr, <https://www.mirakul.hr teme/turizam/turiste-sve-vise-privlace-posebni-oblici-turizma/#>, pristup ostvaren 29. 5. 2020.
- Portal cimerfraj.hr, <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/seoski-turizam-hrvatska>, pristup ostvaren 29. 5. 2020
- Prezentacija dr. Branislav Rabotić, prof. Visoka turistička škola,

http://www.visokaturisticka.edu.rs/skripte/selektivni_novo/predavanje11.pdf, pristup prezentaciji 27. 5. 2020.

- Portal livecamcroatia.com, <https://www.livecamcroatia.com/hr/event-site/advent-u-hrvatskim-gradovima-top-destinacije>, pristup ostvaren 29. 5. 2020.
- Hrvatska turistička zajednica, <https://htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/hrvatska-medu-najpozeljnijim-mediteranskim-zemljama-za-odmor>, pristup ostvaren 21.05.2020.
- Portal vijesti.hr, <https://vijesti.hrt.hr/616549/hrvatska-meu-najpozeljnijim-mediteranskim-zemljama-za-odmor>, pristup ostvaren 21. 5.2020.
- Portal tportal.hr, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/nijemci-pokazaju-veci-interes-za-odmor-u-hrvatskoj-u-odnosu-na-konkurentske-zemlje-foto-20200527/print>, pristup ostvaren 27. 5.2020.
- <https://www.krenizdravo.rtl.hr/zivotni-stil/put-ka-sreci/samoaktualizacija-sto-je-i-kako-je-postici>, pristup ostvaren 3. 6. 2020.
- Portal, <https://master-iesc-angers.com/emotional-intelligence-in-management/>, pristup ostvaren: 3. 3. 2020.
- *Love carpe diem.d.o.o.*, <https://www.carpe-diem.hr/>, pristup ostvaren 7. 5. 2020.

Popis slika i tablica

Slika 1. <i>Osnovni pokazatelji razvoja turizma</i>	3
Slika 2. <i>Kreiranje turističkog prometa</i>	4
Slika 3. <i>Prosječan broj boravka (strani i domaći turisti)</i>	4
Slika 4. <i>Turistički promet po vrstama objekata</i>	6
Slika 5. <i>Pokazatelj zaraženih osoba COVID-19</i>	14
Slika 6. <i>Struktura poslovne komunikacije</i>	24
Tablica 1. <i>Značaj emocionalne inteligencije u menadžmentu</i>	28
Slika 7. <i>Love Carpe diem – o poduzeću</i>	30

PRILOG – Vodič za dubinski intervju

Uvod

Predstavljanje teme.

Ljudski potencijali – planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima

1. Smatrate li da ljudski resursi imaju izniman utjecaj na uspjeh poduzeća (ostvareni ciljevi, zadovoljstvo i motivacija zaposlenika)?
2. Kakvu ulogu predstavljaju ljudski potencijali u strateškom planu Vašeg poduzeća?
3. Na koje izazove nailazite u sektoru ljudskih potencijala i kako ih rješavate?
4. U kojem smjeru vidite razvoj strategije poslovanja Vaše tvrtke te kako će ona utjecati na zaposlenike?
5. Koje komunikacijske kanale koristite u svojoj strategiji i kako privlačite nove zaposlenike?

Motivacija i razvoj zaposlenika

6. Koliko je motivacija bitna kao poticaj za rad? Na koje načine Vi motivirate svoje zaposlenike?
7. Koja je uloga motivacije u radu s ljudskim potencijalima?
8. Kojim komunikacijskim strategijama pristupate različitim generacijama (Y i Z) prilikom selekcije zaposlenika i njihovom motiviranju za rad?
9. Kako mjerite motivaciju zaposlenika?
10. Može li teambuilding doprinijeti porastu motivacije kod zaposlenika?

Nagrađivanje zaposlenika

11. Postoji li u Vašem poduzeću strategija nagrađivanja zaposlenika? Kako je koncipirana ta strategija i je li usklađena s korporativnim politikama? Možete li nam ju pobliže objasniti.
12. Koliko prema Vašem mišljenju model nagrađivanja zaposlenika doprinosi privlačenju novih kadrova?
13. Imate li prijedloge kako poboljšati ljudske resurse u Vašem poduzeću? Kako biste ih implementirali?
14. Koliko i na koji način ulažete u edukaciju i usavršavanje svojih zaposlenika?

15. Kako zaposlenici percipiraju mogućnost dodatnog usavršavanja na račun poslodavca?
16. Koliko je prema Vašem mišljenju važno cjeloživotno obrazovanje? Provodite li Vi neke od oblika cjeloživotnog obrazovanja/osposobljavanja na radnom mjestu? Ako da, navedite koje.
17. Smatrate li da se ulaže u razvoj ljudskih potencijala u području turizma?
18. Kako ocjenjujete strategiju razvoja hrvatskog turizma? Kako Vi vidite razvoj hrvatskog turizma? Treba li Hrvatskoj masovni ili elitni turizam ili možda kombinacija?
19. Kako produljiti sezonu na cijelu godinu? O tome se mnogo govori, ali rezultati izostaju. Kakvo je Vaše mišljenje?
20. Ulaže li se više vremena u poboljšanju ovog kadra isključivo prije sezonskog razdoblja ili se radi kontinuirano tokom cijele godine?
21. Koje komunikacijske, menadžerske i organizacijske vještine biste izdvojili kao neophodne za radno mjesto u ovom sektoru?
22. Kako rješavate nedostatak radne snage u turizmu, što je veliki problem u Hrvatskoj, u posljednjih nekoliko godina? Imate li iskustva sa stranim radnicima? Ako da, iz kojih zemalja oni dolaze?

Završno

Želite li nešto nadodati ili posebno naglasiti vezano zu temu o kojoj smo razgovarali?

Zahvala na sudjelovanju.