

Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu

Human resource management in hospitality

¹Martina Petrović, ²Magda Bonacin

^{1,2}Visoka škola za menadžment i dizajn Aspira, Domovinskog rata 65, 21000 Split

E-mail: ¹martina.petrovic@aspira.hr, ²magda.bonacin@aspira.hr

Sažetak: *Važan dio svakog kolektiva su ljudi. Ljudi su ključni faktor uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije. Menadžment ljudskih resursa danas predstavlja važnu poslovnu funkciju koju čine aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole ljudskih resursa u nekoj organizaciji. Uloga funkcije menadžmenta ljudskih resursa razvijala se s vremenom. Na početku je predstavljala samo administrativnu komponentu, dok joj u novije vrijeme većina menadžera posvećuje posebnu pozornost i provlači je kroz sve strateške ciljeve i odluke. Ovaj stručni rad opisuje funkcije i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Upravljanjem okruženja ljudskih potencijala i predviđanjem poslovanja, profil osoblja u hotelskim i ugostiteljskim objektima uvelike utječe na oblikovanje hotelske ponude. Ljudski čimbenik u hotelijerstvu je neophodan faktor uspješnog poslovanja. Rekrutiranjem, selekcijom i obrazovanjem djelatnika hotelski i ugostiteljski objekt ulaže u svoje strateški najvažnije resurse – kadrove.*

Ključne riječi: *ljudski resursi, hotelijerstvo, hotelska ponuda, obrazovanje djelatnika*

Abstract: *People are an essential part of every collective. People are the key factor of successful operations and actions of each company, organization or institution, with their knowledge, abilities, skills and competences. Human resource management represents today an important business function consisting of the activities of planning, organizing, managing and control of human resources in organization. The role of human resources management function evolved over the time. At the beginning it represented only an administrative component, until recently most managers devotes special attention and across all strategic objectives and decisions. This professional paperwork analyzes the methods of human resources management in the hospitality and catering industry. Through the management environment of human resources and forecasting business profile of staff in the hotel and catering facilities greatly affects the design hotel offers. The human factor in the hotel industry is an essential factor for successful business. Recruitment, selection and education of employees hotel and catering facility invests in its strategically important resources - human resources.*

Key words: *human resources, hospitality, hotel offer, education of employees*

1. Uvod

Turizam je jedna od najperspektivnijih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, a globalno i vrlo važan generator novih radnih mjesta. Ovaj sektor bilježi višu stopu rasta od prosječne stope gospodarskog rasta države. Posljednjih godina puno se ulaže u podizanje kvalitete i izgradnju turističkih kapaciteta i infrastrukture, no istovremeno treba se posvetiti značaju ljudskih resursa u turizmu. Glavna karakteristika upravljanja ljudskim resursima je usmjerenost na budućnost, obrazovanje i razvoj ljudi sukladno s budućim konkurentnim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti. Navedeno predstavlja stalno unaprjeđenje poslovanja i realizaciju strateških ciljeva organizacije. Složena i heterogena struktura hotelskog proizvoda predstavlja angažiranje kadrova različitih stručnih profila. Za osoblje u hotelu karakterističan je i veliki raspon u stupnju obrazovanja. Spoj teorijskih i praktičnih znanja je od izuzetne važnosti za kvalitetno obavljanje određenih poslova u hotelijerstvu, posebice u neposrednom kontaktu i komunikaciji s gostom. Suvremeni pristup u razvoju hotelijerstva ističe organizacijsko-kadrovski model kao važan faktor poslovanja hotela s velikim naglaskom na obrazovnu i profesionalnu strukturu zaposlenih. U ovom stručnom radu analizirat će se

upravljanje ljudskim potencijalima regrutiranjem, selekcijom i obukom djelatnika uz stalnu procjenu performansi zaposlenika, kao i metode kontrole ljudskih resursa.

2. Upravljanje okruženjem ljudskih resursa

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu, već i sam koncept “upravljanja ljudskim potencijalima” znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću. (Goić, 1998.)

Ljudski potencijali (*engl. human resources* – HR) je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru tvrtke te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje. Pojam ljudski resursi je relativno nov. Naime, ušao je u uporabu uz brojne kritike. Dok kritičari izraza smatraju da je on ponižavajući za ljude jer ih izjednačava s objektom upravljanja, pristalice izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudski potencijali dobiva i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale. Ljudski potencijali vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina.

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U privatnom (poslovnom) sektoru ciljevi su organizacije: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te, općenito, porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je konkurentnost. (Pržulj, 2002.) U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o (Jamberk i Penić, 2008.):

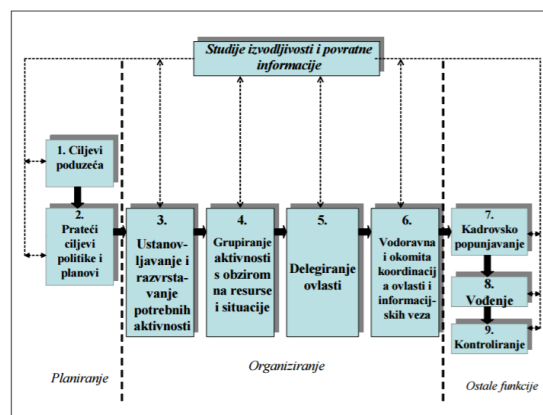
- *zadovoljavanju potreba zaposlenika,*
- *poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,*

- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.

3. Rekrutiranje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu

Rekrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te pronalaze potencijalni kadrovi za upražnjene poslove. U tom se okviru provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali, ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati, već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije, benefiti, karijera). Proces rekrutiranja kadrova može počivati na ad-hoc pristupu i na planskom pristupu. Ad-hoc pristup označava anarhiju u upravljanju poduzećem, pa stoga on može biti samo slučajnost, a nikako princip, ukoliko poduzeće namjerava efikasno poslovati. Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje (Buble, 2006., 369). Oblik organizacije hotelskih poduzeća ovisi o ciljevima i namjerama osnivača. Organizaciju oblikuju vlasnici, uprava ili osobe izvan hotelskog poduzeća. Odabir najbolje organizacijske strukture hotelskog poduzeća složeno je pitanje jer se poduzeća međusobno razlikuju po primijenjenoj tehnologiji i broju zaposlenika što izravno utječe na organizacijsku strukturu i sustav menadžmenta.

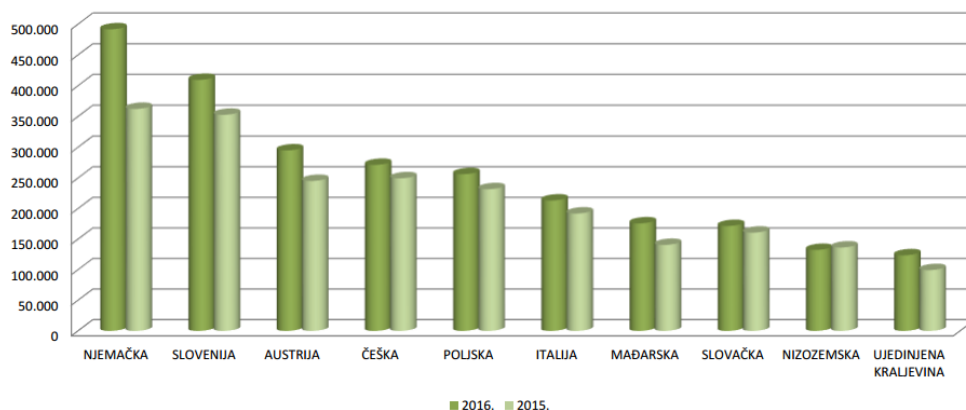
Slika 1. Proces organiziranja



Izvor: Wiehrich i Koontz, 1994., str. 258

U svim gospodarskim djelatnostima, pa tako i u turizmu, ljudski rad ima važnu, ali i specifičnu ulogu i značaj. Turizam se stalno preobražava i neprekidno prilagođava novonastalim potrebama turista. Sukladno tome i kadrovi u turizmu svojom životnom, radnom i poslovnom filozofijom, obrazovanjem i radom, nastoje se prilagoditi sve većim zahtjevima korisnika turističkih usluga. Statistički podaci pokazuju da je turizam najveća i najbrže rastuća djelatnost u svijetu. Danas u turizmu radi svaki deveti zaposleni čovjek. Pretežno sezonski karakter poslovanja u turizmu otvara neke nove probleme koji se odražavaju na ulogu kadrova u turizmu. Osim toga, otežavajuća okolnost kod formiranja kadrova u hotelijerstvu i ugostiteljstvu je sezonski karakter ugostiteljskih organizacija na određenim destinacijama, uslijed čega dolazi do česte promjene zaposlenih. U takvoj situaciji otežano je izvršiti i regrutaciju i selekciju kandidata za određeni posao. U sezoni, kada je potreba za ljudskim resursima u turizmu povećana, dolazi često i do zapošljavanja ljudi koji nemaju sve neophodne kvalifikacije za rad u primjerice hotelu visoke kategorije. Suprotno tome, van sezone, veliki broj kako njih, tako i oni koji imaju sve neophodne kvalifikacije, ostaju bez posla, uslijed smanjenja obima posla. Zbog ovakvih promjena u hotelima na određenim turističkim destinacijama, teško je zadržati, obrazovati i oformiti kadar. Postoje dva osnovna izvora regrutiranja kadrova – interni i eksterni. Dok interni obuhvaćaju zaposlenike koji rade u poduzeću, eksterni izvori obuhvaćaju one osobe koje su izvan poduzeća (na tržištu rada, školama i fakultetima, drugim institucijama i poduzećima, mirovini). Kada se pogledaju prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja, tada se dolazi do zaključka da je najbolje kombinirati jedne i druge, a to upravo i čini većina turističko – ugostiteljskih poduzeća. Kod primjene internih izvora, regrutacija se provodi internim oglašavanjem raspoloživih poslova, neposrednim usmenim kontaktom ili pak pisanim pozivom. Eksterni izvor regrutiranja predstavlja opciju kada poduzeće nije u mogućnosti izvršiti regrutaciju iz internih izvora. Dakle, poduzeće aktivira tržište radne snage koje danas čini niz organiziranih institucija posredstvom kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. Formalni izvori regrutiranja su: oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije i sindikati. Neformalni izvori regrutiranja kadrova odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju. (Buble, 2006., 378).

Slika 2. Dolasci turista po zemljama pripadnosti u srpnju 2016.



Izvor: http://www.mint.hr/UserDocsImages/161011_stat_srpanj.pdf

4. Selekcija i obuka kadrova u turizmu i ugostiteljstvu

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Ovaj se izbor vrši tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtjevima najbolje konvergira. U slučaju da je u postupku regrutiranja osigurano manje kandidata od broja poslova, tada ostaje mogućnost da kandidat bira posao koji njemu najviše odgovara.

Tablica 1.: Etape u procesu selekcije kadrova

Preliminarni intervju
Kompletriranje dokumentacije o kandidatu
Testovi zaposlenja
Intervju u službi ljudskih resursa
Ispitivanje podrijetla
Medicinski pregled
Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
Intervju s neposrednim rukovoditeljem
Provjera znanja, probni rad
Odluka o zaposlenju

Izvor: Buble, 2006., str.382

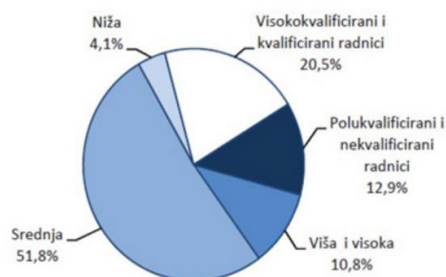
Selekciju kadrova moguće je provoditi na dva načina. Prvi način je da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora. Drugi je način da se najprije ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koja zahtijeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate kod psihološkog ispitivanja. Izabiru se oni kandidati koji imaju najbolje reference na rang listi. Potreba selekcije uvjetovana je činjenicom da se ljudi međusobno razlikuju, te da te razlike utječu na uspješnost u poslu. Te se razlike odnose na različite psihološke varijable, kao što su percepcija, interesi, aspiracije, motivi itd., ali od svih njih, za selekciju su najvažnije razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti. Predviđanje poslovanja u hotelijerstvu može se definirati kao procjena budućih događaja, odnosno budućih uvjeta u kojima će se hotelska poduzeća naći u budućnosti (Pavia, 2009.). Činjenica je kako kadrovi oblikuju hotelsku ponudu predviđanjem poslovanja, profilima osoblja u hotelskim objektima, kao i kadrovsko osposobljavanje. Kvaliteta hotelskog proizvoda povezuje se s kvalitetom rada (posebna znanja i vještine iz područja ugostiteljstva i hotelijerstva, opće kulture, bontona, te tehnoloških znanja i procesa). Proces obuke kadrova složena je karaktera s obzirom da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koji se odnose na identifikaciju potreba za obukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuka. Postoje četiri temeljne faze procesa obuke (Buble, 2006., 405):

- 1. identifikacija potreba za obukom,*
- 2. planiranje potrebne obuke,*
- 3. izvođenje obuke,*
- 4. evaluacija izvršene obuke*

Učinkovit razvoj i pružanje kvalitetnih usluga u turističkoj djelatnosti najizravnije je ovisno o edukativnoj razini i kvalifikacijskoj strukturi kadrova. Sustavni naponi u obrazovanju i praktičnoj poduci potrebni su kako bi ljudi zaposleni u turizmu mogli uspješno pratiti trendove koje donosi suvremeni turizam. Posebnost je ove djelatnosti rad s ljudima različitih kultura i društvenih sredina koji neizostavno traže uključivanje kadrova s višom razinom opće kulture i stručnog obrazovanja, te znanjem stranih jezika. Na kvalitetu turističkih usluga utječu brojni čimbenici koje je moguće razvrstati u dvije osnovne skupine; a) ljudski, i b) tehničko-tehnološki čimbenici.

Njihov utjecaj je različit i teško je pronaći proizvod ili uslugu čija kvaliteta ovisi samo o jednoj skupini čimbenika. Kada se uzme u obzir da se turistički proizvod ostvaruje u neposrednom kontaktu između čovjeka i čovjeka tada se poseban naglasak stavlja na važnost kadra zaposlenoga u turizmu kao i na njegovo odgovarajuće školovanje. Kadrovi nerijetko predstavljaju glavni razlog nezadovoljstva turista koji dolaze i borave u određenom odredištu, te istovremeno imaju znatan utjecaj na njihovu motivaciju vezanu za ponovni dolazak. Iz tog razloga je odnos između davatelja i korisnika usluga od posebnog značaja. Svaki korisnik usluga ocjenjuje davatelje usluga s kojima je došao u neposredni dodir. Razumljivo je da su te ocjene pretežno subjektivnog karaktera, no, za korisnika one predstavljaju glavnu odrednicu u procesu odlučivanja o postojećem davatelju usluga u smislu razine (ne)ispunjenih očekivanja. U turizmu se osim usluga, ocjenjuje i ponuđeni proizvod. Ponekad, korektan odnos i ljubaznost mogu ublažiti loše dojmove i učinke turističkog proizvoda ili nekih njegovih sastavnica.

Slika 3. Struktura zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti ugostiteljstva prema stupnju stručne spreme



Izvor: Državni zavod za statistiku

U obrazovanju i profiliranju kadrova za potrebe turizma uključene su institucije koje u svojim edukativnim programima u različitim disciplinama (ekonomija, pravo, sociologija, povijest, psihologija, medicina, pedagogija, zemljopis, ekologija i dr.) proučavaju fenomen turizma. Ovakav multidisciplinarni pristup nužno je u procesu edukacije postaviti u obliku određene sinteze, gdje bez interkorelacije među disciplinama ovakav pristup može biti fragmentaran. Prerastanje u interdisciplinarnost uvjetuje i metodologija koja uključuje suradnju među navedenim

disciplinama i pomaže u kreiranju različitih nastupa i tehnika da bi se pokušalo stvoriti sintezu određenih znanja o turizmu. Kadrovi koji rade u turizmu prinuđeni su na neprekidno usavršavanje svojega stručnoga znanja, ali i zbog sve izraženije konkurencije znanja i novih ideja na međunarodnom turističkom tržištu. Naravno, i od znanstvenih institucija koje se bave podukom i obrazovanjem kadrova u turizmu očekuje se sustavno praćenje i unaprjeđivanje saznanja iz područja turizma i kvalitetno prenošenje istih obrazovno-nastavnim programima. Odjel za cjeloživotno učenje Visoke škole Aspira provodi niz edukacija iz područja hotelijerstva i ugostiteljstva. Osim cjeloživotnih programa kao što su: Menadžer hotela, Menadžer hrane i pića, Voditelj malog i obiteljskog hotela, Menadžer turističke destinacije, Aspira provodi i čitav niz kratkih specijaliziranih treninga i edukacija za hotelsko osoblje. Na ovaj način podiže se kvaliteta rada pojedinog ugostiteljskog objekta na višu razinu. Činjenica je da samo znanje učvršćuje pozicije i osigurava napredak poslovanja pojedine organizacije.

5. Sustav komunikacija u poslovnoj organizaciji

Sustav komunikacija u poduzeću podrazumijeva metodički i planski oblikovana mreža kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta, organizacijske jedinice i organi. Razlikuju se vanjski i unutarnji sustav komunikacija pri čemu je prvi orijentiran na komuniciranje informacija između poduzeća i okoline, a drugi je orijentiran na komuniciranje informacija unutar samog poduzeća. Bez dobre komunikacije nema uspjeha, posebice ne dugotrajnoga. Kvalitetna poslovna komunikacija dolazi posebice od izražaja u organiziranju poslovnih aktivnosti hijerarhijski organiziranih kadrova u hotelijerstvu i turizmu. Također je veoma važna poslovna komunikacija između gosta i zaposlenika te povratna veza o samoj dobivenoj turističkoj usluzi. U turizmu je to najočiglednije, jer gotovo svaki zaposlenik dolazi u kontakt s gostom i može biti ključan u zadovoljstvu uslugom. S druge strane, da bi poslovanje bilo uspješno, jednako je važna i interna komunikacija – i vertikalna i horizontalna. Dobra komunikacija znači da se poruke prenose na razumljiv način, tj. da ih svi jednako razumiju. To ne znači svima reći iste riječi, jer se percepcija i shvaćanje bitno razlikuje od čovjeka do čovjeka. U internoj komunikaciji, komunikaciji sa zaposlenicima, kolegama ili nadređenima, presudno je važno da svi dobiju točnu informaciju što se od njih očekuje, kad i kako. To će osigurati bolje obavljane zadatka i s druge strane, razumijevanje kako se svatko treba odnositi prema gostu. Ako tih informacija nema ili su

nedorečene, poslovanje će biti slabije. Treća razina na kojoj je komunikacija presudna u turizmu je kako vlastitu uslugu prezentirati prema potencijalnim potrošačima, odnosno kako graditi svoj (*image*), i kako klijenti navedeno doživljavaju. Odgovara li zapravo percepcija onome što se žali ostvariti? (www.turizam.info). Komunikacija igra važnu ulogu od početka donošenja potrošačeve odluke o kupnji određenog turističkog proizvoda, pa sve do doživljaja kvalitete prilikom konzumiranja. Komunikacija obavlja, natkriljuje turistički proizvod, cijeli proces isporuke i potrošnje te ga čini uspješnim ili neuspješnim ovisno o sposobnosti članova organizacije u komunikaciji.

Zaključak

Konkurentnost hrvatskog turizma u velikoj je mjeri ovisna o ljudima zaposlenima u toj djelatnosti i kvaliteti njihovoga rada. Turistička industrija je značajan generator novih radnih mjesta i jedna od grana s najvećim potencijalom za budući rast zapošljavanja u Republici Hrvatskoj. Rast zapošljavanja u turističkom sektoru članica EU proteklih je godina bila bitno veća u odnosu na druge gospodarske grane. Za održivi razvoj turističkog sektora potrebno je razviti mjere za uspostavu ravnoteže dobrog osjećaja turista, potreba prirodnoga i kulturnoga okružja i razvoja te konkurentnosti destinacije i poduzeća. Na taj način posljedično se ostvaruju: osiguranje gospodarskog rasta i blagostanja, socijalna jednakost i kohezija te očuvanje okoliša i kulture. Za ostvarenje tih ciljeva treba odgovoriti mnogim izazovima, među kojima i vrlo značajnom i zahtjevnom: poboljšanju kvalitete radnih mjesta u turizmu. Poseban naglasak treba dati podizanju svjesnosti o važnosti ulaganja u cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje kod samih radnika i poslodavca, te posljedično podizanje razine ulaganja u trajno usavršavanje i obrazovanje kadrova u ugostiteljstvu i turizmu. Republika Hrvatska kao zemlja s velikim turističkim potencijalom treba sustavno i planski ulagati u edukaciju i usavršavanje kadrova u ugostiteljstvu i turizmu.

Produkt zadovoljnog i uspješnog zaposlenika jest zadovoljan gost. Na ovoj navedenoj tezi treba kontinuirano raditi jer ona cijelom turističko - ugostiteljskom sektoru daje smisao i svrhu.

Literatura

1. Buble, M. (2006). Menadžment. Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
2. Državni zavod za statistiku. www.dzs.hr (15.03.2017.)
3. Garača, N.; Blažević, Z.; Bosnić, I. (2010). „Značaj komunikacijskih vještina u edukaciji kadrova u Turizmu“. U: Zbornik radova stručni kadrovi u turizmu i sportu. Čakovec, Međimursko veleučilište u Čakovcu, str. 87-93
4. Goić, S. (1998). Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima. Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
5. Jambrek, I.; Penić, I. (2008). „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici poslovanja poduzeća“. U: Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v. 29, br. 2, Rijeka, Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 1181-1206.
6. Kastrapeli, G. Važnost dobre komunikacije u turizmu.
<http://www.poslovniturizam.com/savjeti/vaznost-dobre-komunikacije-u-turizmu/382/>
(16.03.2017.)
7. Pavia, N. (2009). Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu. Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
8. Pržulj, Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa. Beograd, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća
9. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994). Menedžment. Zagreb, Mate d.o.o.