UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU SOLARIS D.D.

Masnić, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:994531

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU SOLARIS D.D.

Mentor: **Student:**

prof.dr.sc. Nikša Alfirević **Martina Masnić**

Split, rujan, 2021.

Sadržaj:

1. Uvod....4
1.1. Problem istraživanja....4
1.2. Predmet istraživanja....7
1.3. Ciljevi istraživanja....8
1.4. Istraživačke hipoteze....8
1.5. Metode istraživanja....9
1.6. Doprinos istraživanja....10
1.7. Struktura diplomskog rada....11
2. Podatak, informacija, znanje....12
3. Upravljanje znanjem....15
3.1. Proces upravljanja znanjem....17
3.2. Ciljevi upravljanja znanjem....19
4. Ljudski resursi....20
4.1. Definicija ljudskih resursa....20
4.2. Upravljanje ljudskim resursima....21
4.3. Definiranje strategije....24
4.4. Politike upravljanja ljudskim resursima....26
4.4.1. Analiza radnih mjesta....26
4.4.2. Planiranje ljudskih resursa....28
4.4.3. Pribavljanje ljudskih resursa....29
4.4.4. Selekcija....31
4.4.5. Obuka i razvoj....34
4.4.6. Motivacija....36
4.4.7. Upravljanje kompenzacijama....38
4.4.8. Procjena performansi....40
4.4.9. Radni odnosi....42
5. Uloga tehnologije u upravljanju znanjem....44
6. Empirijsko istraživanje o Upravljanju znanjem u poduzeću Solaris d.d....50
6.1. Osnovni podaci o poduzeću Solaris d.d....50
6.2. Metodologija istraživanja....53
6.3. Strategija i politike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću Solaris d.d....54
6.3.1. Definiranje strategije poduzeća Solaris d.d....54

6.3.2. Politike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću Solaris d.d. 55
6.3.3. Testiranje hipoteze H1 70
6.4. Informacijska tehnologija u poduzeću Solaris d.d. 71
6.4.1. Testiranje hipoteze H2 93
7. ZAKLJUČAK 94
LITERATURA 96
PRILOZI 103
SAŽETAK 107
SUMMARY 107

1. Uvod

1.1. Problem istraživanja

Suvremeno poslovanje karakterizira dostupnost mnogih podataka i informacija koji predstavljaju temelj za donošenje odluka. Podaci predstavljaju činjenice izražene u razumljivom obliku, bez kojih je nemoguće oblikovati informacije koje će biti relevantne za donošenje odluka. Oni mogu biti numerički, verbalni, grafički ili video zapisi. Infrormacija je širi pojam od podatka a odnosi se na skup činjenica pogodnih za odlučivanje.[1]

Potrebno je poznavati različite vrste informacija o poslovanju poduzeća i njegovoj okolini, kako bi se mogle donijeti kvalitetne odluke. Informacije i znanje dva su temeljna resursa za uspješno poslovanje, s tim da je znanje ono koje omogućuje racionalno korištenje informacija za rješavanje poslovnih zadataka. Znanje omogućuje donošenje odluka na svim razinama, od strategijskih do operativnih.[2]

Povijesne naslage ljudskog sveukupnog iskustva predstavljaju znanje, a u suvremenom kontekstu ono se povezuje sa znanstvenim proizvodom, odnosno rezultatom istraživanja. Znanje su nove ideje, inovacije, kreativni rezultati u svim područjima ljudskog rada i stvaralaštva.[3]

Najčešće se definiraju dvije vrste znanja u poduzeću, a to su eksplicitno i tacitno znanje:[4]

- Eksplicitno znanje – dokumenti, baze podataka i informacije koje se koriste za učinkovito upravljanje poduzećem. To može biti izvor mnogih ideja i inovacija. Jednostavno ga je dijeliti putem uobičajenih oblika komunikacijske i informacijske tehnologije.

[1] Čavalić, A. (2016): Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke (online). Ekonomska misao i praksa, (2), str. 495-513. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/171474 (10.04.2020.)
[2] Čerić V. i Varga M. (2004) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb: Element, str. 1. Dostupno na: https://www.scribd.com/doc/53679702/Informacijska-Tehnologija-u-Poslovanju-VCeric-MVarga-2004-Text
[3] Vican, D. (2007): Znanje vrijedno znanja – znanje vrijedno poučavanja (online). Pedagogijska istraživanja, 4 (2), 231-237. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/118293 (10.04.2020.)
[4] Spahić, A., Grd, P., Sobodić, A., Škvorc, L., i Grabar, D. (2015) *Upravljanje znanjem 2.0 za MSP*. Poljska,Warsava: Management Observatory Foundation. str. 62. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/740473 (10.04.2020.)

- Tacitno znanje – teško ga je jasno definirati, jer se uglavnom prenosi usmenim putem. Što više iskustva imamo, to više tacitnog znanja poduzeće i njeni zaposlenici posjeduju. Osobni kontakti i timski rad predstavljaju najbolji način za razvoj i dijeljenje takve vrste znanja.

Znanje je vrijedan resurs, s kojim je potrebno adekvatno upravljati, kako ono ne bi postalo beskorisno, izgubljeno i kontraproduktivno. Upravljanje znanjem, odnosno Knowledge Management (KM, engl.) je skupina alata i pristupa, usmjerenih na prikupljanje i korištenje te očuvanje znanja. Ova disciplina ima korijene u nekoliko različitih područja, pa ju je teško, odnosno gotovo nemoguće svrstati u cijelosti u neku od tradicionalnih podjela unutar menadžmenta.[5]

Neki autori se fokusiraju na specifične aspekte ovog koncepta, kao što su znanje, inovacije ili učenje, dok drugi smatraju da je upravljanje znanjem usko povezano sa konceptima poput organizacijskog učenja i organizacijske memeorije.[6]

Upravljanje znanjem u hotelima je složen koncept, koji se sastoji od kombinacije različitih hotelskih aktivnosti, s tim da su neki od najvažnijih koraka za njegovu implementaciju:[7]

- definiranje ciljeva vezanih za upravljanje znanjem u hotelu,
- identificiranje postojećih i potrebnih strateških znanja,
- definiranje strategija usmjerenih na znanja,
- usvajanje novih i razvoj postojećih znanja,
- akumuliranje, pronalaženje i širenje znanja,
- kontrola ispunjenja definiranih ciljeva vezanih uz znanje.

[5] Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014) *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split: Ekonomski fakultet, str. 18

[6] Stojiljković A., i Petrović M. (2019) Upravljanje znanjem kao determinanta uspjeha upravljanja odnosima s potrošačima: Upravljanje znanjem. U: Martić M., Majakić-Nikolić D., i Savić G., ur. *Conference proceedings (Zbornik radova) – XLVI International Symposium on Operational Research, 15-18 september 2019., Belgrade, Serbia*. Belgrade: University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, str. 407.

[7] Črnjar, K. (2005): Upravljanje znanjem u hotelima (online). *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 373-381. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/181384 (15.04.2020.)

Glavni čimbenici su ljudi i tehnologija koji čine uobičajeni sustav upravljanja znanjem. To su dva elementa koja se međusobno upotpunjuju i ovise jedan o drugome.[8]

Ljudi čine ključan element upravljanja znanjem, a navedeno se odnosi na upotrebu vještina i znanja zaposlenika. Vlasnici organizacija trebaju svoje zaposlenike tretirati kao vrijedne resurse, biti svjesni njihovih prednosti, ali i nedostataka, koje je potrebno poboljšati. Ljudi se smatraju kapitalom u koji se isplati ulagati.[9] Kod upravljanja znanjem vrlo je važno motivirati i uključiti zaposlenike u taj proces.[10] Tvrtke se sve više usmjeravaju na intenzivnije korištenje znanja zaposlenih, pri čemu im je potrebno osigurati obuku i unaprijediti njihovo znanje, a ključan faktor za postizanje konkurentnosti je način na koji zaposleni uspiju iskoristiti svoje vještine. Ulaganje u razvoj zaposlenika je dugoročna investicija, te se u različitim fazama razvoja karijere obrazovne potrebe i potrebe za stjecanjem novog znanja mijenjaju. Obrazovanje i usavršavanje postaju sve jača potreba za uspješan nastup na globalnom tržištu upravo zbog stalnih promjena u tehnlogiji, znanosti i inženjeringu.[11] Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima su ključan faktor za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.[12]

Informacijska tehnologija se odnosi na sustav baziran na računalima, koji cjelokupni proces upravljanja znanjem čini jednostavnijim i bržim.[13] Kao jedan od čimbenika upravljanja znanjem, nameće se sve veća potreba kvalitetnog upravljanja informacijskom tehnologijom u suvremenom poslovanju. Rastu ulaganja u tehnologiju u tvrtkama, jer se pomoću nje mogu steći određene konkurentske prednosti. Umjesto da se informacijska tehnologija smatra ograničenim zadatkom specijalista, ona mora postati predmetom zanimanja top menadžmenta, kao i oruđe za optimizaciju poslovnih procesa.[14]

Pomoću informacijskih tehnologija, znanje postaje dostupno zaposlenicima. Razna tehnološka rješenja i informacijske tehnologije, koje omogućuju upravljanje znanjem u

[8] Spahić, A. et al. (2015) op.cit., str. 60. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/740473 (20.04.2020.)
[9] Ibid.str.60
[10] Ibid.str.12
[11] Starc, J., Rodica, B. i Konda, I. (2014): Teorijsko znanje i praksa u globalnom okruženju (online). *Praktični menadžment,* 5 (1), 7-13. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/134940 (20.04.2020.)
[12] Jambrek, I., i Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1181-1206. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/40704 (25.05.2020.)
[13] Vidović, M. (2008): Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj (online). Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6(1), str. 275-288. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/30959 (23.04.2020.)
[14] Müller, J. (2001): Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija (online). *Ekonomski pregled*, 52(5-6), str. 587-612. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28728 (22.04.2020.)

organizaciji izgrađuju sustave za upravljanjem znanjem (eng. Knowledge Management Systems). Informacijskim sustavima za upravljanje znanjem je zajedničko to što se temelje na kodificiranom, eksplicitnom znanju te predstavljaju sastavni dio svakog dobro vođenog procesa upravljanja znanjem.[15]

1.2. Predmet istraživanja

Nakon definiranog problema, određuje se predmet istraživanja, koji se odnosi na uspješnost poduzeća Solaris d.d. u upravljanju znanjem, čimenike koji utječu na upravljanje znanjem, odnosno ljude i tehnologiju. Budući da postoji malo radova na ovu temu, u ovom radu će se istražiti važnost upravljanja ljudskim resursima kroz strategiju i politike koje poduzeće provodi, vrste tehnologije koja se upotrebljavaju u navedenom poduzeću, njezino funkcioniranje, te procjenu uspješnosti poduzeća u upravljanju znanjem.

Solaris d.d. se nalazi u sklopu branda Amadria Park. Uključuje 5 hotela, a to su: Hotel Ivan, Hotel Andrija, Hotel Jure, Hotel Jakov, Hotel Niko. Također, ima raznovrsnu ponudu popratnih sadržaja i atrakcija.[16]

Amadria Park predstavlja zajednički brand hotela u Šibeniku (Solaris Resort), Opatiji (Milenij hoteli) i heritage hotel u centru Zagreba (Amadria Park Capital). Kontinuirane inovacije uz maksimalnu posvećenost pružanju visoko – kvalitetne usluge i kreiranju jedinstvenih doživljaja odmora, dovele su do stvaranja zajedničkog branda 2017. godine[17], s tim da se heritage hotel u Zagrebu brandu pridružio u rujnu 2018.godine.[18]

Solaris d.d. pruža usluge smještaja i prehrane u hotelima, a u sezoni se još pružaju usluge prehrane i pića gostima kampa te usluge marine i druge usluge gostima turističkog naselja. Društvo stalno ulaže u podizanje kvalitete, kako smještaja tako i novih vanpansionskih

[15] Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014), op.cit., str. 156
[16] Amadria Park. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/
[17] Ibid.
[18] Američka gospodarska komora u Hrvatskoj. Dostupno na: https://www.amcham.hr/amadria-park-hoteli-solaris-dd-m244

sadržaja, a sve u svrhu podizanja razine kvalitete ukupne usluge i obogaćivanja ponude. Grupu Solaris čine društva Solaris d.d. Šibenik i Vranjica Belvedere d.d. Seget.[19]

1.3. Ciljevi istraživanja

Rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela.

Teorijski dio ima za cilj definirati pojmove kao što su podatak, informacija, znanje, vrste znanja, upravljanje znanjem, proces upravljanja znanjem, ciljevi upravljanja znanjem, čimbenike koji utječu na upravljanje znanjem u pogledu ljudi i tehnologije, odnosno upravljanja ljudskim resursima kroz definiranje strategije i politika te uloge informacijske tehnologije.

Empirijski dio ima za cilj pokazati kako analizirano poduzeće upravlja ljudskim resursima u sklopu strategije i politika koje provodi, koju vrstu informacijske tehnologije koriste, te na koji način upravlja znanjem.

1.4. Istraživačke hipoteze

Na temelju proučene literature, definiranog problema i predmeta istraživanja postavljaju se sljedeće radne hipoteze:

H1: Strategija i politike upravljanja ljudskim resursima utječu na upravljanje znanjem u poduzeću Solaris d.d.

Ovom hipotezom će se istražiti koji je cilj upravljanja ljudskim resursima u promatranom poduzeću, način na koji se to provodi i kako utječe na upravljanje znanjem.

H2: Informacijska tehnologija utječe na upravljanje znanjem u poduzeću Solaris d.d.

Ovom hipotezom istražiti će se koliki značaj za upravljanje znanjem ima korištenje informacijske tehnologije u promatranom poduzeću, te koja vrsta informacijske tehnologije se primjenjuje.

[19] Amadria Park: Konsolidirano financijsko izvješće za III.tromj. 2019.god.-Solaris d.d. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/wp-content/uploads/sites/4/2020/03/financijsko-izvjesce-za-iii-tromj-2019-solaris-ddkonsolidirano-compressed.pdf

Analiza postavljenih hipoteza obavlja se putem dubinskog intervjua – kao metode prikupljanja podataka.

1.5. Metode istraživanja

Teorijski dio rada se temelji na sljedećim metodama:[20]

Induktivna metoda - na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica se dolazi do općeg zaključka. Induktivni način zaključivanja omogućuje da se na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja, dolazi do spoznaje novih činjenica i novih zakonitosti.

Deduktivna metoda – omogućuje da se na temelju općih sudova, odnosno općih logičkih obilježja određenih odnosa, izvode pojedinačni sudovi, pojedinačni zaključci, otkriju, spoznaju ili dokažu nove činjenice.

Metoda analize – složeni pojmovi se raščlanjuju na jednostavnije dijelove pri čemu se proučava svaki dio za sebe, u odnosu na druge dijelove.

Metoda sinteze – spajanje jednostavnih pojmova u složenije, povezujući ih u jedinstvenu cjelinu, pri čemu su pojmovi međusobno povezani.

Metoda deskripcije – jednostavno opisivanje činjenica, procesa i predmeta iz prirode i društva, potvrđivanje njihovih odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja ili objašnjavanja.

Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno njihovih zaključaka i opažanja.

Komparativna metoda – uspoređivanje istih ili sličnih činjenica radi utvrđivanja njihove sličnosti i razlika kako bi se došlo do novih zaključaka

Empirijski dio rada će se odnositi na kvalitativno istraživanje putem dubinskog intervjua.

Bez obzira što ova vrsta istraživanja zahtijeva više vremena, prednost intervjua je što je fleksibilniji u odnosu na anketu, pitanja se mogu prilagoditi ispitaniku, te ispitanik može

[20] Zelenika, R., (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog istručnog djela: Metodologija znanstvenog istraživanja*. 4.izd. Rijeka: Ekonomski fakultet. str. 323-339.

reći i ono što ne bi napisao u upitniku. Intervju je, s obzirom na ljudski karakter, najprimjereniji način dolaženja do informacija.[21]

Intervju zahtijeva osobni kontakt između ispitanika i ispitivača, uključuje velik broj pitanja, s tim da njihov redoslijed nije važan za proces istraživanja.[22]

Dubinski intervju je relativno nestrukrurirani i opširni intervju u kojem ispitivač nastoji dobiti opširne, duboke i detaljne odgovore na postavljena pitanja. Ovaj tip intervjua omogućava najveću fleksibilnost i predstavlja kvalitetan izvor informacija. Ispitanik je u svojim odgovorima nesputan i slobodan, a zadaća ispitivača je da se prilagodi ispitaniku i njegovom načinu komuniciranja te vodi i usmjerava razgovor.[23]

1.6. Doprinos istraživanja

Putem istražene literature definirati upravljanje znanjem i njegove glavne karakteristike. Istraživanjem putem dubinskog intervjua doprinijeti boljem razumijevanju upravljanja znanjem u praksi kroz strategiju i politike upravljanja ljudskim resursima i tehnologijom.

[21] Kozić, M. (2016): *Vrste istraživanja i metode prikupljanja podataka u diplomskim radovima*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti,. Dostupno na : https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:141:651609 (05.05.2020.)
[22] Tkalac Veričić A., Sinčić Ćorić D., i Pološki Vokić N. (2010.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Metode prikupljanja podataka*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., str.109.
[23] Ibid.str.111.

1.7. Struktura diplomskog rada

Rad se sastoji od 4 dijela, sažetka, literature i priloga.

Prvi dio rada je uvodni, u kojem će se objasniti problem istraživanja, predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, istraživačke hipoteze i metode korištene pri izradi rada.

Drugi dio rada je teorijski dio, u kojem se objašnjavaju pojmovi, kao što su podatak, informacija, znanje te upravljanje znanjem. U okviru pojma znanja, navode se vrste znanja koje su poznate. Što se tiče upravljanja znanjem, uz samo objašnjenje pojma, navode se procesi upravljanja znanjem i ciljevi upravljanja znanjem. Ovaj dio uključuje glavne čimbenike koji utječu na upravljanje znanjem, kao što su ljudski resursi i tehnologija. Definira se pojam ljudskih resursa, upravljanje ljudskim resursima te strategija i politike ULJR, kao i uloga tehnologije i njena primjena kao jednog od ključnih čimbenika upravljanja znanjem.

Treći, empirijski dio, sadržava opće podatke o poduzeću te analizu empirijskih rezultata, kojim se analiziraju postavljene hipoteze.

U četvrtom, zadnjem dijelu, iznose se zaključna razmatranja o radu i provedenom istraživanju.

Na kraju rada dan je sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, popis korištene literature te popis slika i tablica.

2. Podatak, informacija, znanje

Između pojmova podatka, informacije i znanja, uspostavlja se hijerarhijski odnos, pri čemu su podaci na dnu, a znanje na samom vrhu hijerarhije.[24]

Podaci su simboli koji predstavljaju svojstva predmeta i događaja.[25] To je zapravo skup objektivnih činjenica u obliku bilješki o transakcijama, zapisa o mjerenjima, testiranja ili opažanja. Podaci su temelj za stvaranje informacija, a u organizacijskom smislu definirani su kao strukturirane bilješke o transakcijama.[26]

Informacije se sastoje od obrađenih podataka, obrada usmjerena na povećanje njihove korisnosti (npr. popisivači prikupljaju podatke; popisni ured obrađuje te podatke, pretvarajući ih u informacije koje su predstavljene u brojnim tablicama objavljenim u Statističkim sažetcima). Poput podataka, informacije također predstavljaju svojstva predmeta i događaja, ali to čine kompaktnije i korisnije od podataka.[27] Informacije su poruke u obliku dokumenta, audio ili vizualnih komunikacija, te kada su primjenjene postaju znanje. Kreću se organizirano, kroz formalne i neformalne kanale.[28]

Razlika između podataka i informacija je funkcionalna, a ne strukturna. Informacije se nalaze u opisima, odgovorima na pitanja koja počinju riječima kao što su: „tko“, „što“, „kada“, „gdje“ i „koliko“.[29]

Znanje se u suvremenom kontekstu povezuje sa znanošću u smislu znanstvenog proizvoda, rezultata istraživanja, s tim da su znanja su ujedno inovacije, nove ideje, te kreativni rezultati u svim područjima ljudskog rada i stvaralaštva. U linearnom povijesnom slijedu stvaranja ljudskog znanja, neko znanje vremenom umire, a drugo se pojavljuje, dok su neka znanja u svome razvoju postala globalna.[30] Kao efikasan instrument izlaska iz krize je zapravo znanje, jer ono određuje uspjeh ili neuspjeh

[24] Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014), op.cit., str. 10
[25] Ackoff, R. L. (1989): From data to wisdom (online). *Journal of applied systems analysis*, *16*(1), 3-9. Dostupno na: https://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf (20.06.2021.)
[26] Đula, Lj. (2010): Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi (online). *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 224-238. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/57844 (20.06.2021.)
[27] Ackoff , R. L. (1989), op.cit., dostupno na: https://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf (20.06.2021.)
[28] Đula, Lj. (2010), op.cit. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/57844 (20.06.2021.)
[29] Ackoff, R. L. (1989), op.cit., dostupno na: https://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf (20.06.2021)
[30] Vican, D. (2007), op.cit., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/118293 (20.06.2021.)

organizacije i njihovu konkurentsku prednost. Održiva konkurentska prednost se postiže stavljanjem znanja u središte poslovanja i njegove strategije.[31]

Napopularnije definiranje vrsta znanja je eksplicitno i tacitno znanje. Eksplicitno znanje je ono koje je poželjno, formalizirano znanje, koje se lako usvaja ili nabavlja na tržištu.[32] To je objektivno i racionalno znanje koje se može izraziti riječima, rečenicama, brojevima ili formulama, neovisno o svom kontekstu, a otkriva se procesom komuniciranja.[33]

Vrste znanja povezana s osobnim iskustvima i vrijednostima nazivamo **tacitnim**. Tacitno se znanje vrlo teško prenosi s osobe na osobu, jer se ne može zapisati u formalnom obliku dokumenta ili računalnog zapisa, koji se, u zapadnim kulturama, smatra pogodnim za poslovnu uporabu. Tacitno znanje je u pojedinim slučajevima nepoznato i samom nositelju znanja, pa osoba često „ni sama ne zna što zna“, zbog čega se može smatrati nepogodnim za primjenu u kontekstu „praktičnog“ upravljanja znanjem.[34]

Japanski model koji su stvorili I. Nonaka i H. Takeuchi ranih 90-ih godina prošlog stoljeća je model koji prikazuje prethodno definirane dvije vrste znanja: tacitno-tiho (skriveno) i eksplicitno-formalno (dostupno). Tiho znanje je najvažnije i o njegovom dijeljenju ovisi uspjeh organizacije. Prema ovim japanskim istraživačima, upravljanje znanjem se temelji na tzv. spirali kao ponavljajući ciklus četiriju procesa pretvorbe znanja. Prema spiralnom modelu, stvaranje znanja je proces pretvaranja skrivenog znanja u formalno znanje. Smatra se da bi svi zaposlenici trebali biti uključeni u taj proces, posebno menadžeri, s tim da svaka osoba ima različitu ulogu u procesu, ali svi rade zajedno kako bi postigli zajednički cilj. Oni objašnjavaju da je znanje stvoreno pomoću ukazivanja zaposlenicima na problem, kako bi oni iskoristili svoje vještine i iskustva u rješavanju problema, a ukoliko je problem složen, trebao bi se podijeliti i pojednostavniti kako bi zaposlenici bili potaknuti na traženje rješenja.[35]

---

[31] Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžemenst ljudskih potencijala-suvremeni trenovi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga, str. 220.
[32] Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014), op.cit., str. 12
[33] Hajdić, M. (2015): *Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet Split. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:370912 (22.05.2021.)
[34] Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014), op.cit., str. 12.
[35] Spahić, A. et al. (2015) op.cit., str. 57. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/740473 (22.06.2021.)



Slika 1. SECI procesi (socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija) transformacije znanja

Izvor: Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014): *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem.* Split: Ekonomski fakultet, str. 13.

SECI model ispravno prikazuje konverziju znanja u procesu uvođenja organizacijskih promjena. Temeljna pretpostavka ponašanja u modelu je da tvrtke koje stvaraju znanje neprestano potiču protok znanja između pojedinaca i skupina osoblja radi poboljšanja prešutnih i eksplicitnih zaliha znanja. Stvaranje znanja spiralni je proces koji omogućuje 4 vrste konverzije znanja:[36]

- socijalizacija - temelji se na stjecanju znanja pojedinačnih ljudi-dijeljenjem znanja, specifičnih iskustava, kognitivnih modela i obrazaca ponašanja koji su na snazi u određenoj skupini na temelju pravila licem u lice; postoji prijelaz iz skrivenog znanja od pojedinca do grupe,
- eksternalizacija (samoizražavanje) - ide od skrivenog znanja do formalnog znanja prijenosom i formuliranjem skrivenog znanja; takva formalizacija proizlazi iz razmjene i dijeljenja individualnog znanja unutar grupe; ide od grupnog formalnog znanja do grupnog formalnog znanja unutar mnogih grupa,

[36] Grzybowska, K., i Gajdzik, B. (2013): SECI model and facilitation in change management in metallurgical enterprise (online). *Metalurgija*, 52(2), str. 275-278. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/92687 (22.06.2021.)

- kombinacija - temelji se na spajanju novih i postojećih fragmentarnih elemenata formalnog znanja između različitih skupina, dolazi do prijelaza iz formalnog znanja u sustavno formalno znanje,
- internalizacija - na temelju prihvaćanja nametnutog znanja kao vašeg (uključujući stavove, mišljenja i norme); postoji prijelaz iz formalnog znanja u skriveno znanje; kao rezultat internalizacije heteronimnih normi (koje postavljaju pojedinci i koje se na njih ne primjenjuju, tj. obveza vanjskog autoriteta ili autoriteta nadređenog) norme se pretvaraju u autonomne norme (koje postavljaju pojedinci koji nameću sami određeni tip ponašanja koje ne treba kontrolirati izvana). Internalizacija je važan mehanizam stjecanja i razmjene znanja unutar jednog poduzeća ili čak cijelog opskrbnog lanca.

3. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem kompleksan je, sveobuhvatan i sustavan proces kreiranja ljudskih, tehnoloških, kulturnih i orgnizacijskih pretpostavki kojim se stvaraju uvjeti za kreiranje, dijeljenje i primjenu organizacijskog znanja kako bi se povećale inovacije, ukupna organizacijska uspješnost i ostvarila održiva konkurentska prednost.[37]

Menadžment poduzeća trebao bi učiniti sljedeće korako kako bise uspješno upravljalo znanjem:[38]

- identificirati koje znanje poduzeće posjeduje, gdje se ono nalazi, je li dostupbo, što sadrži, koja mu je svrha, u kojem je obliku,
- analizirati kako znanje može dodati vrijednost te utvrditi koje prilike za korištenje znanja postoje, kojim bi učincima rezultiralo njegovo korištenje i koje su prepreke njegovu korištenju
- revidirati kako se znanje koristi kako bi se stvarala vrijednost, utvrditi je li njegovo korištenje rezultiralo novim prilikama za korištenje, te odrediti kako znanje treba održavati

[37] Bahtijarević-Šiber F., (2014), op.cit., str.231.
[38] Rupčić, N., i Žic, M. (2012): Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija (online). *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/96977 (01.07.2021.)

Iako je upravljanje znanjem nova disciplina, oblici transfera znanja i njegova upravljanja postoje otkad je poduzeća, a aktivnosti kao što su stažiranje, treninzi, programi mentorstva i edukacije te razmjena znanja između zaposlenika, također predstavljaju oblike transfera i upravljanja znanjem. Ove aktivnosti su dopunjene s obzirom na razvoj informacijske tehnologije i primjenu baza znanja, ekspertnih sustava i repozitorija znanja, odnosno mjesta pohranjivanja znanja. Proces upravljanja znanjem sastoji se od niza aktivnosti i prakse kojim se identificira, stvara, predstavlja i distribuira znanje za korištenje ili učenje, s tim da se razvoj procesa upravljanja znanjem može povezati s dvije suštinske promjene u poslovanju:[39]

- primjenom strategije downsizinga - zbog njene praktične implikacije, otpuštanja zaposlenika, došlo je do gubitka važnoga prethodno akumuliranog znanja pa je stoga bilo potrebno kreirati mehanizme skladištenja i zadržavanja znanja zaposlenika kako bi se ono moglo koristiti u budućem poslovanju
- tehnološkim napretkom - bez tehnološkoga napretka ne bi bilo moguće efikasno oblikovati i koristiti kompleksan i opsežan sustav informacija, odnosno znanja.

Postoje 3 generacije upravljanja znanjem i svaka od njih ima svoje karakteristike:[40]

Prva generacija upravljanja znanjem počinje 1992. i bila je fokusirana na korištenje informacijske tehnologije u svrhu dijeljenja znanja i koordinacije kroz poduzeće, a cilj je bio dobivanje dodatne vrijednosti iz intelektualnog kapitala. Nije se vodila briga o nagrađivanju zaposlenih za njihov doprinos upravljanju znanjem. U ovoj fazi mjerenje korisnosti upravljanja znanjem nije razvijeno, menadžment poduzeća ne podupire upravljanje znanjem.

Druga generacija upravljanja znanjem trajala je od 1995. do 2002., s tim da je podloga za implementaciju upravljanja znanjem bila ljudska i kulturološka dimenzija. Vrhovni menadžment posvećuje važnost upravljanju znanjem, mjeri se korisnost upravljanja znanjem te dolazi do razvoja infrastrukture i organizacijske kulture koje pogoduju upravljanju znanjem.

[39] Ibid. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/96977 (01.07.2021.)
[40] Bosilj Vukšić, V. et al. (2010): Uloga informacijske tehnologije i drugih čimbenika u upravljanju znanjem (online). Zagreb: Ekonomski fakultet. Dostupno na: http://www.hroug.hr/content/download/2084/38509/file/Referat%20204_Bosilj-Milanovic-Gombasek.pdf (01.07.2021.)

Treća generacija je fokusirana je na razvoj taksonomije i pohranu znanja. Poduzeće vodi brigu o svim čimbenicima koji utječu na upravljanje znanjem, a ujedno se posvećuje briga kodiranju, pohrani informacija i znanja radi jednostavnosti u pristupanju i korištenju istih.

3.1. Proces upravljanja znanjem

Procesi upravljanja znanjem se dijela na:

Generiranje znanja – odnosi se na sve aktivnosti koje povećavaju zalihu individualnog ili organizacijskog znanja, s tim da postoji pet načina generiranja znanja, koji uključuju: akviziciju (pribavl janje), izdvajanje resursa, fuziju, adaptaciju i stvaranje mreža znanja. Što se tiče pribavljanja znanja, organizacije mogu pribavljati znanje iz različitih izvora: individualno i grupno učenje, angažiranje stručnjaka i konzultantskih servisa, interni i eksterni benchmarking, interdisciplinarni projektni timovi s internim i/ili eksternim stručnjacima, formalna edukacija itd. Organizacije mogu generirati znanje izdvajanjem resursa, s ciljem generiranja znanja za osnivanje odjela za istraživanje i razvoj, informacijsku tehnologiju, ili formiranje baza znanja (baza podataka, knjižnica ili arhiva). Fuzija (stapanje znanja) se odnosi na situaciju kada se pojedinci i grupe s različitim specijalizacijama i pogledima okupe da bi zajedno radili na nekom problemu ili projektu. Adaptacija, tj. prilagodba znanja, događa se kad organizacija reagira na nove uvjete u svojoj eksternoj okolini (konkurentske, ekonomske ili tehnološke promjene). Izgradnja društvenih mreža (Facebooka, Twittera itd.) također može generirati znanje, na način da se povežu ljudi koji dijele iste interese i koji se suočavaju sa zajedničkim radnim zadacima ili radnim problemima. Ovaj proces se može odvijati unutar organizacije, te u interakciji s vanjskim grupama ili pojedincima.[41]

Pohranjivanje i čuvanje znanja – se odnosi na proces ponovne upotrebe znanja za kreiranje novog znanja. Da bi se to ostvarilo, znanje je potrebno pohraniti. Dalje, da bi se znanje pohranilo, potrebno ga je kodirati na jedinstveni, svima razumljiv jezik, te na taj način omogućiti brz i jednostavan pristup znanja svim članovima organizacije. Najveći nedostatak kodiranja je što se samo eksplicitno znanje može kodirati, dok kodiranje

[41] Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014), op.cit., str. 21

tacitnog znanja zahtijeva njegovu prethodnu pretvorbu u eksplicitno. Postoje razne vrste medija pohranjivanja znanja ovisno o vrsti znanja:[42]

Tablica 1: Vrste znanja i mediji pohranjivanja

Vrste znanja	Mediji pohranjivanja	Mediji prenošenja
Tacitno/eksplicitno	Ljudsko pamćenje	Izgovaranje, ispisivanje, govor tijela, zajedničko iskustvo
Eksplicitno	Predavanja, dokumenti, tisak, knjige, datoteke, portali i dr.	Čitanje, slušanje
Eksplicitno/tacitno	Tvrdi disk, CD, USB, multimedija	Čitanje, gledanje, slušanje, e-trening, interaktivno obučavanje, umrežavanje
Tacitno	Ljudsko pamćenje, iskustvo	Gledanje, slušanje, zajedničko djelovanje, suradnja

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 250.

Prenošenje i dijeljenje znanja – je presudan korak u kojem je određeno znanje prešlo na novu osobu i pod njenim okriljem ponovno prelazi u znanje. Postoje dvije razine prenošenja znanja, a one se odnose na prijenos znanja između pojedinca i prijenos znanja između organizacija. U oba slučaja prijenos znanja zahtijeva postojanje korporacijskog jezika koji je specifičan za neko poduzeće. Vrlo čest način prenošenja znanja je neformalnog karaktera, a odnosi se na mentorsvo čija je poanta povezivanje starijih i iskusnijh članova organizacije s novim članovima kako bi im prenijeli svoja znanja i iskustvo.[43] Korištenje prethodno kodificiranog i pohranjenog znanja je vrlo važan način distribucije znanja. Odnosno, svi prethodno kreirani dokumenti, procedure i mediji za pohranu (priručnici, interne publikacije, baze podataka, baze znanja, dokumentacija, formalna prepiska...), kao i interni komunikacijski kanali (intranet, formalizirane

[42] Bahtijarević-Šiber F., (2014), op.cit., str. 250.
[43] Vidović, M. (2008): *Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet, Zagreb. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/385262 (15.07.2021.)

procedure, interni zapisi), te iskomunicirani ključni dokumenti poput vizije, misije, sustava kvalitete itd., omogućuju prenošenje i distribuciju/dijeljenje znanja.[44]

Uporaba i primjena znanja – je krajnji cilj upravljanja znanjem jer se na temelju ove sposobnosti temelji konkurentska prednost poduzeća. Za primjenu znanja je potrebno osigurati uvjete i pretpostavke za njegovo stalno odvijanje jer je to aktivnost koju treba poticati.[45]

3.2. Ciljevi upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem ima temeljne ciljeve i svrhe:[46]

- uhvatiti ukupnu ekspertizu organizacije i distribuirati je gdje može dati najbolje rezultate
- uspostaviti efikasne mehanizme za upotrebu i ponovnu upotrebu znanja pojedinca i skupine u organizaciji
- omogućiti organizaciji da djeluje što je moguće inteligentnije kako bi osigurala svoju vitalnost i ukupan uspjeh
- smanjiti rizik od gubitka vrijednog znanja
- osigurati kreiranje novog znanja i povećanje vrijednog znanja iz vanjskih izvora
- olakšati i ubrzati pristup svih zaposlenika organizacijskom znanju
- povećati i obogaćivati organizacijsko pamćenje
- poticati kombiniranje i korištenje postojećim znanjem za stalno inoviranje i povećanje inovacija
- neprestano poticati primjenu novog znanja u odlučivanju, rješavanju problema, uvođenju promjena, razvoju novih proizvoda, usluga i dr.
- osigurati stalno stvaranje nove vrijednosti iz znanja

[44] Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014), op.cit., str. 22
[45] Bahtijarević-Šiber F., (2014), op.cit, str. 266.
[46] Ibid, str. 233.-234.

4. Ljudski resursi

4.1. Definicija ljudskih resursa

Ljudski potencijali/resursi su ukupna znanja, vještine, talenti, kreativnost, sposobnosti, odanost i motivacija kojom raspolaže neka organizacija ili duštvo, odnosno, ukupna intelektualna i psihička energija koja se može angažirati u ostvarivanju ciljeva organizacije (poslovnih i strateških) i razvoja poslovanja.[47]

Jedan od ključnih faktora za uspješno upravaljanje znanjem su ljudski resursi, a njihova uloga se ogleda u:

- boljoj organizacija tima
- boljem praćenju napretka zaposlenika
- boljom motivacija tima
- povećanom svjesnosti o važnosti prikupljanja i upravljanja znanjem
- visokoj razini interesa i jasnoj vizija ciljeva upravljanja znanjem
- razumijevanju ideja i podršci od menadžmenta i uprave
- predanosti, ustrajnosti i motivaciji za implementiranje projektnih ciljeva
- poticanju uključenosti osoblja pripadajućom dodjelom zadataka te
- privrženost osobe određene za provođenje zadataka povezanih sa upravljanjem znanjem.[48]

S obzirom da znanje i inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije, zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, proizvodnji, marketingu, dizajniranju i drugo. Tržište rada se s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi, a najvažnije postaje zadržati kreativne, darovite ljude.[49]

Tim za stvaranje znanja se dijeli na:[50]

[47] Ibid, str. 6 (15.07.2021.)
[48] Spahić, A. et al. (2015) op.cit., str. 12., dostupno na: https://www.bib.irb.hr/740473 (20.07.2021.)
[49] Jambrek, I., i Penić, I.I. (2008), op.cit., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/40704 (20.07.2021.)
[50] Milanović, Lj. (2010): Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatsim poduzećima (online). *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), str. 195-211. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/70783 (20.07.2021.)

- Praktičare znanja: odgovorni su za skupljanje i generiranje tacitnog i eksplicitnog znanja, a sastoje se od rukovoditelja znanja (koji uglavnom rade s tacitnim znanjem) i specijalista znanja (koji rade s eksplicitnim znanjem).
- Inžinjere znanja: zaduženi su za konverzciju tacitnog u eksplicitno znanje i obratno
- Rukovoditelje znanja: zaduženi su za upravljanje čitavim procesom stvaranja znanja organizacije na korporativnoj razini

4.2. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima se počelo razvijati u doba obrtničkh cehova i gilda u kojima je uobičajeni formalni aranžman bio ugovor između šegrta i majstora, pisani ili usmeni. Za vrijeme trajanja ugovora šegrt je bio obvezan boraviti u kući majstora, a u slučaju ozljede na radu ili bolesti, obitelj majstora se brinula o šegrtu. Pojavom i razvojem industrijalizacije, obavljanje radne aktivnosti se premjestilo u industrijske pogone, a interes poslodavca je tada bio usmjeren na eksplozivno širenje zahtjeva i potreba kupaca, povećanje brzine proizvodnje i efikasnosti strojeva koji su bili ispred interesa radnika. Sve do početka 20. stoljeća radnici su bili slabo plaćeni za svoj posao, te su u slučaju kompeksnijih radnih aktivnosti, koji su zahtijevali učenje i specijalizaciju, radnici počeli iskazivati svoje zahtjeve u vezi plaće, izbjegavanja ili ograničavanja dječjeg rada, sigurnosti na poslu. Počeli su se organizirati sindikati pri čemu se došlo do shvaćanja da je produktivnost proizvodnje nužno povezana sa zadovoljstvom radnika. Zbog svega navedenog se kao zasebna poslovna funkcija pojavilo upravljanje ljudskim resursima, a njoj su dodane funkcije istraživanja i mjerenja zadovoljstva radnika, efikasno upravljanje radnim i osobnim vremenom, te motivacija. Teorija upravljanja ljudskim resursima se temelj na pretpostavci da se zaposlenici ne mogu smatrati poslovnom imovinom poput strojela ili alata, jer su oni individue s različitim sposobnostima i osobnim ciljevima.[51]

Tek s ubrzanim razvojem tehnologije postaje evidentno da snaga privrede i njezini razvojni potencijali sve manje ovise o snazi strojeva, opreme i kapitala, a sve više o kvaliteti ljudi, odnosno o znanjima i kreativnim potencijalima kojima raspolažu. Može se zaključiti da osnovna pokretačka snaga ekonomskog i društvenog razvoja postaje

[51] Aksentijević, S., Tijan, E., i Marinković, B. (2015): Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima (online). *Pomorski zbornik*, 49-50(1), str. 281-303. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/138217 (20.07.2021.)

inteligencija, a opstanak i razvoj privrednih organizacija ovise o pravoj iskorištenosti ljudskog uma.[52]

Faktori koji utječu na upravljanje ljudskim resursima/potencijalima se mogu podijeliti na vanjske i unutarnje.[53]

Vanjski faktori:[54]

Ekonomski sustav – određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice ljudima, njihovom položaju i pravima, a samim time pristup i praksu upravljanja ljudskim resursima. Važan čimbenik u djelovanju ekonomskih faktora na upravljanje ljudskim potencijalima je strategija ekonomskog razvoja (strategija koja naglašava više radom intenzivne djelatnosti ili znanjem intenzivne djelatnosti) i ekonomska politika (djeluje na uvjete privređivanja, ponašanje poduzeća, strukturu gospodarsva, a samim time potrebe za ljudima, specifičnim znanjima, vještinama i sposobnostima).

Institucinalni faktori – važan su okvir različitih oblika ponašanja organizacija i njihovih konzekvenci. Odnosi se na niz zakona kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja od konstruiranja različitih oblika trgovačkih i drugih društava, te njihovih međuodnosa, do unutarnjih odnosa, položaja i prava poslodavaca i posloprimaca, prava na temelju rada i drugo.

Tržište rada – suvremeno svjetsko tržište karakterizira izoštrena konkurencija u dva temeljna područja: konkurencija za potrošače i konkurencija za talente i stručnjake (odnosno ljude). Važan faktor tržišta rada je ponuda radne snage koja je često vezana uz demografska kretanja, stanje i trendove u obrazovanju i drugo.

Kultura društva – se odnosi na međusobno komuniciranje i razumijevanje, način ponašanja i vođenja poslovanja i drugo. Upravljanje kulturnom raznolikošću postaje sve značajniji čimbenik u ostvarivanju konkurentske pozicije poduzeća. Pojam kulture odnosi se na zajedničke karakteristike kao što su jezik, religija, stupanj ekonomskog razvoja, te vrijednosti po kojima se razlikuju članovi jedne grupe ljudi od onih druge grupe.

[52] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 48
[53] Ibid, str. 76.
[54] Ibid, str. 77-99.

Unutarnji faktori:[55]

Management – utjecaj managementa na funkciju i aktivnost ljudskih resursa može se analizirati preko opće managerske filozofije (filozofija i orijentacija managementa, opći odnos prema ljudima i dr.) i upravljanja potpunom kvalitetom (filozofija privrženosti i odanosti cijele organizacije stalnom poboljšanju u svim područjima)

Veličina organizacije – što je organizacija veća, to je funcija ljudskih potencijala razrađenija i ima veću stručnu i organizacijsku kulturu, potreba i mogućnost ulaganja u nju su veće, a zadaće složenije. Što je organizacija manja i s manjom podjelom rada, zahtijeva svestranije obrazovanje stručnih ljudi i veće oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.

Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada – vrsta djelatnosti određuje prirodu dominantnih problema i sadržaja funkcije ljudskih potencijala. Tehnologija određuje potrebe za ljudima, potrebnim znanjima, kvalifikacijama, veličinu nužnih ulaganja u ljude da bi se išlo u korak s razvojem i drugo.

Faze razvoja organizacije – u ranim fazama organizacijskog rasta i razvoja glavna zadaća je osiguranje kvalitetnih ljudi, stvaranje okruženja i mehanizma za uporabu njihovih ideja u razvoju i stvaranju proizvoda, njihovu plasiranju na tržište te podizanje opće poslovne razine i osiguranje tržišnog udjela. Kako se organizacija razvija i kreće prema stanju zrelosti, sve se više razvija funkcija ljudskih potencijala. Da bi se organizacije održale potrebno je osigurati dolazak novih ljudi i dotok novih ideja.

Organizacijska kultura – određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije, mehanizam je prilagodbe organizacije okolini, stvara motivaciju, potiče i održava aktivnosti, osigurava kontinuitet, osnovni je izraz svrhe i stabilnosti organizacije.

[55] Ibid., str. 100.-113. (20.07.2021.)

4.3. Definiranje strategije

Strategija je nacrt koji prikazuje smjer kojim poduzeće namjerava ići u razvoju i jačanju svoje djelatnosti, te njezine odrednice imaju značajnu ulogu u razvoju i provođenju strategije. Vizija i misija se trebaju razvijati u tandemu, kako bi se iskoristile mogućnosti komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu, a kada su jednom postavljene, predstavljaju savršenu podlogu za utvrđivanje ciljeva poduzeća i stvaranje strategije.[56]

Vizija se najjednostavnije može definirati kao jasna predodžba budućih događaja (željeni rezultat), unutar kojih su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu ostvarenja vizije. Dakle, vizija predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća.[57]

Prema Joanu Gillmanu sa Sveučilišta Madison, vizija predstavlja:[58]

- Pozitivnu sliku onoga što je mogućnost u budućnosti
- Poželjnu budućnost poduzeća
- Poželjni dugoročni cilj
- Može biti složena i jednostavna, opširna ili koncizna, ali mora biti izazivajuća, angažirana i iskrena
- Mora vas natjerati da se potrudite

Misija slijedi viziju te predstavlja osnovnu svrhu postojanja poduzeća, razlikuje svako pojedinačno poduzeće od ostalih iz njegove djelatnosti, te određuje djelokrug rada u proizvodnom i tržišnom smislu. Također, ona je opća podloga unutar koje se donose operativni ciljevi, i stoga ona treba biti kratka, razumljiva i potpuna. Prema Mc Ginnisu misija:[59]

- Određuje što organizacija predstavlja danas i što želi biti sutra
- Određuje budući razvoj, ali vodi računa o opasnostima
- Razlikuje organizaciju od drugih

[56] Blažević, Z., Tolušić, M., i Mikolčević, M. (2010): Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije (online). *Ekonomski vjesnik*, XXIII(2), str. 401-408. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/63471 (23.07.2021.)
[57] Buble, M. (2000): *Management*. Split: Ekonomski fakultet, str. 129.
[58] Blažević, Z., Tolušić, M., i Mikolčević, M. (2010), op.cit., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/63471 (23.07.2021.)
[59] Dulčić, Ž., i Škaro, G. (2001): Redefiniranje vizije i misije hrvatskih brodarskih poduzeća - empirijsko istraživanje (online). *Ekonomska misao i praksa*, 10(2), str. 161-179. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/222666 (23.07.2021.)

- Služi kao okvir za procjenu tekućih i budućih aktivnosti
- Treba biti razumljiva kako u organizaciji tako i izvan nje

Izjava o misiji daje odgovor na dva temeljna pitanja: „Što je naš posao?“, i „Što bi trebao biti?“. Prvim pitanjem se privlači pažnja i određuje smisao samog postojanja poduzeća, a time i postavljene misije. Odgovor na drugo pitanje omogućuje osiguranje usmjeravanja posla i određivanje ciljeva. Na taj način misija jasno definira smjer kojim poduzeće želi ići, postaje polazište za organizacijska nastojanja i ponašanja, a na osnovi misije i vizije menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeću te oblikuju strategiju.[60]

Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti. Odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh. Ciljevi moraju biti postavljeni, zaposlenici i ciljne interesne skupine upoznate s njima, jer oni određuju smjer i predstavljaju odredišne točke. Za poduzeće je potrebno definiranje kako strategijskih tako i financijskih ciljeva. Financijski ciljevi se mogu odnositi na: brži rast prihoda, brži rast dohotka, više dividende, šire margine profita, viši povrat na investirani kapital, veći priljev u gotovu novcu, rast cijena vrijednosnica, diverzificirane poslove za ostvarenje profita, stabilan dohodak u tijeku razdoblja recesije. Strategijski ciljevi mogu biti definirani kroz: veći tržišni udio, viši rang u industrijskoj grani, višu kvalitetu proizvoda, niže troškove u odnosu na ključne konkurente, širu i atraktivniju liniju proizvoda, jaču reputaciju prema konkurentima, bolju uslugu kupcima, priznanje uloge lidera u tehnologiji i /ili u inovacijama, povećanu sposobnost konkuriranja na međunarodnim tržištima, proširene mogućnosti rasta.[61]

[60] Blažević, Z., Tolušić, M., i Mikolčević, M. (2010), op.cit., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/63471 (23.07.2021.)
[61] Gonan Božac, M. (2002): Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća (online). *Ekonomski pregled*, 53(5-6), str. 525-536. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28354 (23.07.2021.)

4.4. Politike upravljanja ljudskim resursima

Temeljni cilj politike upravljanja ljudskim resursima je izbjegavanje problema koji nastaju kada se razvoj ljudskih resursa na mikro razini odredi jednodimenzionalno od strane rukovoditelja, zaboravi se na ljudski čimbenik, te zbog toga svaka uspješna politika upravljanja ljudskim resursima mora (osim konstantne i sustavne izobrazbe kadrova) osigurati kvalitetu pružane usluge, te organizaciju ocjenjivanja, komunikacije i nagrađivanja zaposlenika.[62]

4.4.1. Analiza radnih mjesta

Analiza radnoga mjesta postupak je pomoću kojeg se opisuju zahtjevi toga radnog mjesta, dobivaju se podaci o tome što se na nekom radnom mjestu radi, gdje se radi, kako se radi, čime se radi i u kojim radnim uvjetima se radi.[63] Ti se podaci odnose na same poslove (popis poslova), norme učinka, informacije potrebne za izvršenje poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje posla i druge, a izvor ovih podataka mogu biti analitičari rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadredeni.[64] Informacije prikupljene prilikom analize radnih mjesta čine podlogu za daljnje poslove kadrovske službe kao što su odabir ljudi za radna mjesta, usavršavanje, razvoj standarda za procjenu performansi, određivanje kompenzacije i unapređivanje ljudi.[65]

Kao rezultat analize navode se dva ključna dokumenta, a to su opis radnog posla (osnovni podaci o specificiranom poslu i njegovi glavni uvjeti) i zahtjevi radnog mjesta (pisani dokumenti o potrebnim kvalifikacijama osoba koje se traže za specificirno radno mjesto).[66]

Metode analize posla se dijele na opće i posebne. Opće metode su promatranje (zahtjeva od promatrača da ima jasan cilj i plan promatranja, da utvrdi sve okolnosti u kojima se vrši promatranje i da pripremi eventualna tehnička pomagala za promatranje), metoda

[62] Aksentijević, S., Tijan, E., i Marinković, B. (2015), op.cit., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/138217 (03.08.2021.)
[63] Buntak, K., Sesar, V., i Vršić, M. (2013): Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, 7(3), str. 311-315. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/109579 (03.08.2021.)
[64] Buble, M. (2000), op.cit., str. 369.
[65] Buntak, K., Sesar, V., i Vršić, M. (2013), op.cit. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/109579 (03.08.2021.)
[66] Ibid., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/109579 (03.08.2021.)

samoopisa (sam zaposlenik popisuje i opisuje poslove koje obavlja na svom radnom mjestu, što uključuje metodu dnevnika u kojem se svakodnevno prati i registriraju obavljeni poslovi), metoda intervjua (prikupljanje podataka govornom komunikacijom s ciljem dobivanja podataka o poslovima koji se analiziraju), anketna metoda (prikupljanje podataka pomoću pisanog upitnika) i metoda analize dokumentacije (prikupljanje podataka o poslovima koja se temelji na proučavanju dokumenata u kojima se mogu naći podaci relevantni za analizu posla). Od posebnih metoda je najznačajniji upitnik za analizu radnih mjesta koji obuhvaća sedam ključnih dimenzija: informacijski inputi (gdje i kako zaposlenik dobiva informacije potrebne za obavljanje posla), mentalni procesi (koliko je prosuđivanje, odlučivanje, planiranje i procesuiranje informacija uključeno u obavljanje posla), fizičke aktivnosti (koje fizičke aktivnosti obavlja zaposlenik i kojom se opremom i strojevima služi), odnosi s drugima (kakvi se i koji odnosi s drugim zaposlenicima zahtijevaju u obavljanju posla), uvjeti u kojima se posao obavlja (u kakvim se fizičkim ili socijalnim uvjetima obavlja posao), druge karakteristike posla (kakva je struktura posla, radno vrijeme, sistem plaćanja, odgovornosti, itd.)[67]

Analiza radnih mjesta ima nekoliko ciljeva:[68]

- Temelj za izbor pravog djelatnika za odgovarajuće radno mjesto
- Temelj za izradu programa za obrazovanje i stručno osposobljavanje (daje odgovor na pitanje što radnik na svom radnom mjestu treba znati).
- Temelj za određivanje visine plaće. Na radnom mjestu se može vrednovati potrebna teorijska naobrazba (završena škola ili tečaj), pri čemu je potrebno prethodno radno iskustvo, intelektualne sposobnosti, emocionalna stabilnost, napor osjetila (vid, sluh, okus), energetska potrošnja, odgovornost na poslu, nepovoljni uvjeti rada. Za nabrojane čimbenike napravi se ljestvica vrednovanja, a radnik dobije onoliko bodova koliko se analizom radnog mjesta pokazalo da postoji čimbenika koje je potrebno bodovati, pri čemu se bodovi pretvore u kune i tako se vrlo jednostavno dobije cijena radnog mjesta.
- Temelj za otkrivanje opasnosti i štete na radnom mjestu (omogućuje stručnjaku za sigurnost određivanje mjere zaštite na radu).
- Temelj za pronalaženje radnih mjesta za invalide,hendikepirane osobe i sl.

[67] Buble, M. (2000), op.cit., str. 371.-375.
[68] Buntak, K., Sesar, V., i Vršić, M. (2013), op.cit., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/109579 (03.08.2021.)

- Temelj za pojednostavljenje rada (pronalazi mjesta na kojima se rad treba pojednostaviti te ga pretvoriti u sigurniji i lakši).

4.4.2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje je osnova regrutiranja kadrova, a definira se 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.[69]

Planiranje:[70]

- povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme
- povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini
- razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno

Temeljni ciljevi planiranja razvoja ljudskih potencijala su:[71]

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala, maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama
- zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale.

Da bi management mogao prognozirati buduće potrebe za kadrovima, potrebno je ocijeniti tekuće potrebe za kadrovima, koji odgovaraju na pitanja: „kojim kadrovima poduzeće raspolaže?“, „koji je stupanj njhove kvalifikacije?“, „koji je stupanj kvalificiranosti posla?“, „kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?“, „kakva je raspoređenost

[69] Buble, M. (2000), op.cit., str. 377
[70] Ibid, str. 377.
[71] Bahtijerević-Šiber, F. (1999), op.cit., str. 182.

kadrova po temeljnim grupama poslova?“. Predviđanje budućih potreba za kadrovima je teže od tekućih jer mora poći od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluga poduzeća, buduće ekonomije njihova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću, kao i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizma, promjena u organizaciji i management filozofije, s druge strane.[72]

Specifičnosti u planiranju ljudskih potencijala ogledaju se u sljedećim karakteristikama:[73]

- nepredvidivost ponašanja ljudi predstavlja glavnu poteškoću
- nesigurnost tržišta koje utječu na mijenjanje poslovne strategije, te s tim u svezi i strategije ljudskih potencijala
- uvijek nedovoljne informacije na temelju kojih se odlučuje i planira
- objektivni i subjektivni razlozi neprimjenjivanja jednom donesenog plana
- nedostatak povratnih informacija o rezultatima donesenih odluka
- planovi jednom doneseni posebno kratkoročni i srednjoročni mogu brzo zastarjeti i ne mogu se primijeniti ako zastare
- krutost starijeg tipa rukovoditelja koji su se obrazovali u drukčijem sustavu (prijašnjem)
- okruženje jest problem (organizacija, školski sustav, tehnologija, gospodarstvo, politika.

4.4.3. Pribavljanje ljudskih resursa

Pribavljanje je proces privlačenja kandidata za slobodna radna mjesta, odnosno privlačenje kandidata koji imaju sposobnosti, vještine, i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Ovaj proces obuhvaća niz aktivnosti i postupaka kojima se određuju karakteristike pojedinih kandidata na koje se poslije primjenjuju postupci selekcije.[74]

[72] Buble, M. (2000), op.cit., str. 378.-380.
[73] Bartolović, V., i Vukojević, L. (2019): *Menadžment ljudskih potencijala-Politike Europske Unije u razvoju ljudskih potencijala.* Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu, str. 48.
[74] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), op.cit., str. 289.

Cilj je privući što veću grupu kandidata za određen posao u poduzeću, kako bi se mogao obaviti kvalitetan izbor.[75]

Opća strategija pribavljanja usmjerava cijeli proces pribavljanja i selekcije jer određuje:[76]

- kakve ljude želi organizacija
- hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan nje
- hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima
- hoće li naglasak stavljati na razvojne potencijale ili aktualnu upotrebljivost ljudi koje traži
- hoće li preferirati individualiste ili timske igrače
- trebaju li joj specijalisti ili generalisti
- koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi
- kojim će se strategijama i instrumentima koristiti pri selekciji

Izvori pribavljanja kandidata se dijele na vanjske i unutarnje. Vanjski izvori su kandidati izvan organizacije na aktualnom tržištu rada, u obrazovnim instituacijama i drugim poduzećima. Unutarnji izvori su kandidati iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama.[77]

Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra: oglašavanje, preporuke neposrednih managera, informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala. Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta se oglašava određeno vrijeme prije vanjskog. Dostupno je svim zaposlenicima i mora imati jasno precizirane upute, postupak prijave te kriterije. Manageri kod internog oglašavanja imaju ulogu informirati zaposlene o mogućnostima koje se javljaju te davati informacije o uspješnosti suradnika i preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati. Prijedlozi odjela ljudskih potencijala su jako važni jer oni mogu identificirati i predložiti za daljnji postupak one kandidate koji najbolje odgovaraju uvjetima radnog mjesta. Vanjski izvori pribavljanja se odnose na oglašavanje (cilj je privući kandidate za posao i informirati ih), odluka o mediju oglašavanja, izravne prijave i preporuke zaposlenih, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije (fakulteti i

[75] Bartolović, V., i Vukojević, L. (2019), op.cit., str. 52
[76] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), str. 292.
[77] Ibid, str. 294.

sveučilišta), ostali izvori pribavljanja (stručna praksa, stručni skupovi, konferencije i dr.), suvremene metode i izvori pribavljanja (internet).[78]

4.4.4. Selekcija

Selekcija se odnosi na postupak evaluacije kandidata za posao, ovisno o tome koji kandidati najbolje udovoljavaju zahtjevima posla.[79] Potreba za selekcijom i njezina važnost za ukupno upravljanje ljudskim potencijalima proizlazi iz činjenice da se ljudi međusobno razlikuju po mnoštvu psihičkih varijabli.[80]

Za selekciju su najvažnije razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti. Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje se razvijaju na naslijeđenim dispozicijama, pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti, te čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti, a to su:[81]

1. intelektualne (mentalne) sposobnosti - odnose se na potencijal ljudi da procesiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, te da shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste.

2. senzome (čulne) sposobnosti – omogućavaju dobivanje informacija o okolini i podešavanje položaja prema toj okolini. Odnose se na sposobnosti viđenja, razlikovanja boja, oblika, dužina, udaljenosti te slušne sposobnosti a sve su one važne za obavljanje nekih zanimanja u prometu. Također, postoje i slušne sposobnosti koje se očituju u razlikovanju visine i jačine tona, razlikovanje šumova, itd.

3. psihomotorne sposobnosti – obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih pokreta (spretnost ruke, prstiju, šake, brzina reagiranja). Najčešće su vezane za zanimanja u industriji i drugim djelatnostima a ujedno su povezane s mentalnim sposobnostima.

4. fizičke sposobnosti - građa tijela, izgled, fizička snaga itd.

[78] Ibid, str. 298.-316.
[79] Ibid, str. 331.
[80] Ibid, str. 332.-333.
[81] Buble, M. (2000), op.cit., str. 390-391.

Što se tiče osobina ličnosti, one se dijele u nekoliko dimenzija:[82]

- Eysenckova teorija ličnosti- temelji se na trodimenzijalnom hijerarhijskom modelu (ekstravagancija/uzbuđenost – introverzija, neuroticizam/emocionalna nestabilnost - emocionalna stabilnost, psihoticizam/agresivnost - kontrola impulsa)
- Cattellovih 16 faktora ličnosti: Cattell razlikuje tri vrste crta ličnosti, a to su crte sposobnosti, crte temperamenta i dinamične crte. Faktori su relativno nezavisni i pokrivaju sve aspekte ličnosti: ekstraverzija, inteligencija, emocionalna stabilnost, dominantnost, savjesnost, entuzijazam, senzitivnost, sigurnost, opreznost, praktičnost, pronicljivost, otvorenost za promjene, samopouzdanje, nezavisnost, samokontrola i napetost.
- Petodimenzionalni model ličnosti: ekstraverzija (odnosi se na stupanj u kojem je neka osoba okrenuta prema okolini), emocionalna stabilnost (opseg u kojem je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva), ugodnost (stupanj u kojem je osoba dopadljiva i kooperativna), pouzdanost (stupanj savjesnosti, pouzdanosti, organiziranosti, zainteresiranosti i odgovornosti za postizanje ciljeva i rokova), radoznalost i otvorenost (stupanj u kojem je osoba imaginativna, radoznala, fleksibilna, senzitivna, otvorena za nova iskustva i promjene)

Selekcija se provodi na temelju informacija o kandidatima iz različitih izvora, kao što su: prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka, upitnik o općim podacima, ispitivanje školskih kvalifikacija, podaci iz radnih karakteristika, banka biografskih informacija, ispitivanje podrijetla, prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija, ispitivanje pomoću poligrafa, medicinski pregledi, pokusni rad, testovi, intervju.[83]

Prijava za zaposlenje pouzdan je izvor i način prikupljanja informacija o kandidatu jer se putem nje doznaju osnovni podaci o školovanju i usavršavanju, zaduženjima u društvenom i radnom angažiranju.[84]

[82] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op.cit., str. 342.-344.
[83] Buble, M. (2000), op.cit., str. 394.
[84] Vujić, V., (2005.): *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izd. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 161.

Molba za zaposlenje je dokument iz kojeg se dobivaju isti podaci koji se dobivaju i iz prijave za zaposlenje, s tim da neka poduzeća od kandidata zahtijevaju da uz ostalu dokumentaciju podnesu molbu, dok neka zahtijevaju prijavu.[85]

Što se tiče provjere preporuka od prethodnih poslodavaca, moguće je obaviti telefonski razgovor, organizirati sastanak ili ispitati kolege s prethodnog posla.[86]

Intervju se koristi kako bi se identificirali kandidati koji više obećavaju, s tim da rijetko koji izbor nove osobe za neko radno mjesto propusti intervju kao tehniku izbora. Bez obzira na tako raširenu praksu, intervju se ne smatra potpuno pouzdanim mjerilom izbora.[87] Vođenje intervjua s kandidatom zahtijeva temeljitu pripremu koja uključuje definiranje svrhe intervjua, proučavanje prijava kandidata i druge dokumentaciju. Intervju bi morao biti opušten, profesionalan i privatan, a osnovne vrste pitanja kod vođenja intervjua mogu se podijeliti u ovih sedam skupina:[88]

1. Izravna ili zatvorena pitanja (koliko ste stari; jeste li oženjeni/ udana?),

2. Otvorena ili indirektna pitanja (kako provodite svoje slobodno vrijeme; zašto ste se javili na ovaj oglas; kakvo je vaše dosadašnje radno iskustvo?),

3. Sugestivna pitanja (vi volite promjene?),

4. Pitanja za promjenu teme (usmjerena su na nova područja),

5. Razvojna pitanja (zašto ste rekli da volite poslove koji uključuju putovanja?),

6. Reflektirajuća pitanja (rekli ste da vas računala plaše; napredovanje vam je jako važno?),

7. Bipolarna pitanja (volite li više raditi sami ili u društvu?).

Testovi predstavljaju jedan od najvažnijih i najrazvijenijih instrumenata selekcije, a glavni cilj testiranja je da se pronađe najbolja osoba za određeni posao, kako bi se postiglo obostrano zadovoljstvo (kako organizacije radom kanidadata, tako i samog

[85] Buble, M. (2000), op.cit., str. 395.
[86] Dževad Š., Rahimi, Z. (2009.): *Menadžment.* Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 173.
[87] Ibid, str. 173
[88] Vujić, V., (2005.), op.cit., str. 171.-172.

kanidata radnim mjestom i radnom sredinom), te smanjila stopa fluktuacije. Organizacije imaju na raspolaganju mnoštvo različitih testova:[89]

- testovi sposobnosti: testovi inteligencije, specifičnih sposobnosti,kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornihsposobnosti;
- testovi ličnosti: objektivni i projektivni testovi;
- testovi znanja i vještina i
- testovi interesa

Ukoliko je kandidat pozitivno ocijenjen tokom intervjua i/ili testovima (ovisno o tome što se organizira u poduzeću) potrebno je utvrditi postoje li fizičke i zdravstvene prepreke za obavljanje navedenog posla. Zadnji korak u procesu selekcije je ponuda uspješnom kandidatu, osobno ili pismenim putem.[90]

4.4.5. Obuka i razvoj

Obuka se može definirati kao priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tog kadra tražiti. Ona je orijentirana na posao, a manje na osobu, te se još može objasniti kao sustav organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti, a može biti i vježbanje psihičkih osobina.[91]

Postoje dvije temeljne vrste programa obučavanja u poduzeću, a odnose se na obučavanje na poslu i izvan posla (za nemenadžere i menadžere):[92]

Metode obuke nemenadžera

- obuka na poslu se odnosi na to da dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora
- obuka izvan posla se odnosi na: metodu rasprave (predmet rasprave mora biti u okviru znanja i iskustva sudionika; sudionici moraju posjedovati izvjesna

[89] Dževad Š., Rahimi, Z. (2009.), op.cit., str. 176.-177.
[90] Ibid, str. 177.
[91] Čičin-Šain, D.:Obrazovanje i razvoj kadrova. Zadar: Ekonomski fakultet. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (05.08.2021.)
[92] Buble, M. (2000), op.cit., str 418.-423.

znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja; mora postojati moderator), metoda obuke u razredu (provodi se u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima a odnosi se na predavanja, demontracije, filmove i druga audio-vizualna sredstva), metoda programirane nastave (metoda obuke koja se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji), obuka uz pomoć kompjutora (izvodi se dvijema tehnikama : poučavanje potpomognuto kompjutorom koje omogućava vježbanje, rješavanje problema, simulacije i drugo, tako da se provodi individualizirano poučavanje pod nadzorom kompjutora, te poučavanje upravljano kompjutorom koje koristi kompjutor za generiranje i rješavanje testova, te za određivanje razine znanja polaznika), metoda simulacije (koristi simulatore za uvježbavanje polaznika)

Metode obuke menadžera

- obuka na poslu se odnosi na: poučavanje (nadređeni podučava podređenog u poslovima složenije naravi), dodijeljivanje zamjenika (zamjenik preuzima dio poslova od managera te se obavljajući te poslove osposobljava da preuzme funkciju managera), rotacija posla (kandidat mijenja različite poslove kao što su nadzornički rad, promatranje sto manager radi, različite pozicije managerske obuke, i slično), lateralni transfer (s aspekta kandidata ne mora značiti nikakvu promociju na višu razinu managementa, već samo primjenu njegova znanja na slična područja), dodjeljivanje projekata i odbora (kandidati se dovode u poziciju da vode, pri čemu moraju iskazati svoje sposobnosti za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje rada na projektu), prisustvovanje sjednicama štaba (kandidati se dovode u ambijent raspravljanja i odlučivanja o određenim problemima izvan njihova neposrednog iskustva)
- obuka stjecajem iskustva izvan posla: metoda studija slučaja (pod slučajem se podrazumijeva opis tipičnog poslovnog događaja s kojim se management nekog poduzeća susreo, uključivši činjenice koje taj događaj uvjetuje i od kojih zavisi odluka), metoda „obuke u košari“ (pojedincima se podijele dokumenti koji opisuju neki problem ili situaciju, te nakon što ih prouče moraju naći rješenje i predložiti odgovarajuće odluke), grupna diskusija bez voditelja (polaznici su prepušteni sami sebi, trebaju pronaći adekvatna rješenja o

predmetu koji im je dodijeljen), metoda managerskih igara (polaznici igraju određene igre na primjeru nekog hipotetičkog poduzeća, s tim da su prisiljeni donositi serije odluka vodeći računa o efektima tih odluka na svako funkcionalno područje u poduzeću), metoda igranja uloga (uloga pojedinaca u zadanoj situaciji, a sudionici sami sastave svoje tekstove i igraju te osobe), metoda laboratorijske obuke (cilj je razviti senzitivnost kod svakog polaznika), metoda modeliranja ponašanja (modeliranje ponašanja ili interacijskog managementa koji ima za cilj da uključivanjem polaznika u realne probleme zaposlenih dobije povratnu vezu o njihovim performansama)

U svakomu poslovnom sustavu i društvu u cjelini, ističu se tri osnovna pristupa za profesionalni razvoj karijere: 1. osposobiti osobu da doprinosi društvu, 2. pružiti joj priliku da to učini, 3. motivirati je i stimulirati da svoje znanje i sposobnosti inovira i unapređuje. Profesionalna karijera svakog pojedinca je specifična i posebna, te u velikoj mjeri ovisi o samom pojedincu, ali i o drugim uvjetima i odnosima u društvu:[93]

- izgradnji i poštivanju kriterija za napredovanje u karijeri
- brizi uprave i menadžmenta poslovnog sustava
- potrebi i potpori pojedinca i poslovnog sustava
- mogućnostima za napredovanje koje postoje u trgovačkom društvu i okruženju
- interesu zaposlenika za napredovanje u karijeri
- osobnoj kvaliteti, znanju i sposobnostima, te o dobro obavljenom poslu
- odanosti pojedinca etici i kodeksu svoje profesije.

4.4.6. Motivacija

Motivacija se u najopćenitijem smislu definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi, s tim da se ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija (od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune). U protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultata ovog procesa.[94]

[93] Vujić, V., (2005.), op.cit., str. 279., 283.
[94] Buble, M. (2000), op.cit., str. 493.

Organizacije postaju svjesne da su ljudi ključni resurs u ostvarivanju ciljeva organizacije, a predstavljaju i konkurentsku prednost. Veliki broj istraživanja pokazuje na to da su motivirani i zadovoljni zaposlenici ključni preduvjet za postizanje željenih rezultata. Uzrok određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, te samim tim učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obaveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike ovisno o zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje.[95]

Materijalna (financijska) strategija motiviranja je usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad, a dijeli se na dvije vrste:[96]

- Izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu
- Neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca

Tablica 2: Materijane kompenzacije

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Razina	Pojedinac	Plaća, bonusi i poticaju, naknade za inovacije i poboljšice, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, ostali poticaji (bonusi)	Stipendije, školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodni dani, automobil kompanije, managerske beneficije
	Poduzeće	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća, udio u profitu, udio u	Mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, životno i druga osiguranja, naknade

[95] Želježić, I. (2019): Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10(1), str. 155-158. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/221382 (11.07.2021.)
[96] Buntak, K., Drožđek, I. & Robert, K. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (1), 56-63. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/695015

		vlasništvu (distribucija dionica)	za nezaposlenost, obrazovanje, godišnji odmori, skrb o djeci i starima, itd.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing, str. 614.

Kod nagrađivanja, novac je jako bitan, ali kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. **Nenovčano nagrađivanje** je važno upravo zbog toga što obuhvaća široki spektar motivacijskih tehnika kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila.[97] Neke od nematerijalnih strategija još mogu biti: dizajniranje posla (zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život punijim), fleksibilno radno vrijeme, priznanje, usavršavanje i razvoj karijere.[98]

4.4.7. Upravljanje kompenzacijama

U **kompenzacije za izvršeni rad** se ubraja: osnovna plaća (temeljni oblik kompenzacije koji se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate), stimulativni dio plaće (sistem koji visinom ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate), dodaci plaći (dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uvjete rada, dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi, dodatak za rad na dane tjednog odmora). **Kompenzacije iz udjela u dobiti uključuju**: sistem indirektnog udjela u dobiti (stimuliranje zaposlenih na ostvarene uštede neovisno o tome da li je poduzeće ostvarilo dobit), sistem direktnog udjela u dobiti (stimuliranje zaposlenih za ostvarivanje što veće dobiti poduzeća s obzirom da im se tek iz ostvarene dobiti isplaćuje odgovarajući dio), sistem dioničarstva zaposlenih (cilj je da zaposleni postanu suvlasnici poduzeća čime bi se osigurala još

[97] Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), str. 213-219. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/105610 (05.08.2021.)
[98] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), op.cit., str. 668.-669.

veća uspješnost njihova rada), sistem štednje zaposlenih (poslodavac izdvaja dio profita, a zaposleni dio svoje plaće).[99] **Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću**: naknade plaći (naknade za vrijeme godišnjeg odmora, privremene nesposobnosti za rad zbog bolesti, blagdana i neradnih dana utvrđenih posebnim zakonom, plaćenog dopusta, sati u kojima je radnik odbio raditi zbog neprovedenih mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, prekida rada do kojega je došlo krivnjom poslodavca ili uslijed drugih okolnosti za koje radnik nije odgovoran, u kojima radnik ne radi zbog drugih opravdanih razloga određenih zakonom, drugim propisom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, u kojima radnik nije radio iz razloga za koje je sam odgovoran)[100], novčane pomoći (naknade troškova godišnjeg odmora, prijevoza na posao i s posla, troškovi ishrane u toku rada, pomoći za školovanje djece, novčane pomoći umirovljenicima, novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog te u slučaju socijalne potrebe)[101], razne beneficije:[102]

- Beneficije sigurnosti i zdravlja: mirovinsko, zdravstveno i životno osiguranje, bolovanja, osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, socijalna sigurnost, osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti, otpremnine.
- Beneficije slobodnog vremena: odmori, praznici, opravdani izostanci, plaćeni dopusti, žalbeni postupci i pregovaranje, plaćeno vrijeme tijekom stručnog usavršavanja i obrazovanja.
- Usluge zaposlenima: pomoć i stipendije za školovanje, krediti zaposlenima, usluge prehrane, profesionalna odjeća, pravne usluge, programi štednje. prijevoz i parkiranje, skrb za djecu i starije, različite nagrade za službu, staž i druge prigode, programi rekreacije i zdravlja, bonusi i pokloni za blagdane, neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr.

Managerske kompenzacije

Kompenzacijski paket za menadžere mora privlačan, a kako bi se to postiglo mora sadržavati razne novčane i nenovčane kompenzacije, ali i one fiksne i varijabilne kompenzacije. Fiksne kompenzacije menadžerima daju određenu sigurnost i omogućuju održavanje određenoga životnog standarda, a uključuju osnovnu plaću i

[99] Buble, M. (2000), op.cit., str. 448.-460.
[100] Narodne novine (2015) Zakon o radu. Zagreb: Narodne novine d.d., 93/14, čl. 93. Stavka 4., dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_03_32_661.html (09.08.2021.)
[101] Buble, M. (2000), op.cit., str. 461.-462.
[102] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op.cit., str. 653.

beneficije. Putem varijabilnih kompenzacija menadžere se nastoji motivirati i potaknuti na postizanje određenih rezultata i ostvarivanje ciljeva poduzeća, a uključuju bonuse ili dioničke opcije.. Uloga ove dvije vrste menadžerskih kompenzacija je da privlače i motiviraju menadžere da ostanu u poduzeću, a omjer i vrste navedenih kompenzacija odabire samo poduzeće.[103]

4.4.8. Procjena performansi

Radna se uspješnost najčešće procjenjuje nekom od metoda ocjenjivanja radne uspješnosti, s tim da se metode međusobno razlikuju po stupnju razrađenosti, načinu primjene itd. Neke od metoda za ocjenjivanje radne uspješnosti mogu biti:[104]

- Metoda uspoređivanja: procjenjuje radnu uspješnost zaposlenika uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika radne grupe, odjela, itd., a najčešće ocjenjuje ukupnu radnu uspješnost. U metode uspoređivanja ubrajamo: metode rangiranja (primjenjuje se kod relativno malog broja zaposlenika, od 10 do 20 zaposlenih; ovaj postupak je jednostavan kod ocjenjivanja najboljeg i najlošijeg zaposlenika, ali je teže ocijeniti suradnike koji su rangirani negdje u sredini), uspoređivanja s parovima (uspoređuju se suradnici sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti, te se odlučuje u svakom paru tko je bolji; primjenjuje se ukoliko se želi upozoriti na zaposlenike koji svojim radom ne zadovoljavaju) i prisilne distribucije.
- Ljestvice procjene: su najpopularnije metode ocjenjivanja radne uspješnosti, a ocjenu individualne radne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodnim uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijima radne uspješnosti. Obično se ocjenjuje više dimenzija radne uspješnosti što ovoj procjeni omogućuje utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je pojedinac slabiji. U ljestvice procijene se uvrštavaju: grafičke ljestvice, opisne (deskriptivne) ljestvice i ljestvice temeljene na ponašanju.

[103] Vrdoljak Raguž, I., i Brailo, A. (2016): Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj (online). *Poslovna izvrsnost*, 10(1), str. 223-236. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/160397 (10.08.2021.)
[104] Črnjar, K. (2005): Procjenjivanje radne uspješnosti u hotelskoj industriji (online). *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 135-143. Dostupno na: https://doi.org/10.20867/thm.11.1.8 (10.08.2021.)

- Check liste (liste označavanja): razlikuju se dvije vrste ove tehnike a to su lista slobodnog i lista prisilnog izbora; sastoje se od niza konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu, a zadatak procjenitelja je da označi one koje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe.
- MOB (Management by objective): ocjenjuje radnike po zadacima tj. rezultatima rada, te je nužno postojanje dobro definiranog opisa radnog mjesta i zadatka. Cilj ove metode je kvaliteta usluga, uklanjanje nedostatka u radu, utvrđivanje inoviranja znanja itd.
- Metoda kritičnih slučajeva
- TAM analiza: riječ je o usporednom ocjenjivanju triju najvažnijih vrijednosti: znanja i sposobnosti menadžera, njegove uspješnosti u dosadašnjem radu te mogućnosti koje nudi u vezi s položajem na kojem se nalazi ili namjerava doći
- TASCAN metoda: služi za postizanje bolje poslovne izvrsnosti poduzeća, usmjerena je prema zadacima, te definira radno mjesto po sadržaju, radnim zadacima i po očekivanoj kvaliteti izvršenja zadatka. Metoda se koristi kao program osposobljavanja, kao sredstvo za procjenu uspješnosti prema rezultatima rada te kao sredstvo odabira zaposlenika na radno mjesto.
- Ljestvica očekivanog ponašanja
- Ocjena kritičnih slučajeva
- Metoda kontrole vlastite samoprocijene, itd.

Danas se sve više koriste metode kao što su to samo-procjenjivanje, ocjenjivanje kolega na poslu itd. Ocjenjivanje se prebacuje na srednju razinu menadžera, a od zaposlenika koji je ocijenjen traži se komentar dobivene ocijene pa se na taj način povećava demokratičnost ali i unaprjeđenje instrumenta ocijene itd.

4.4.9. Radni odnosi

Radni odnos se uspostavlja zaključenjem (individualnog) ugovora o radu, a uvjeti pod kojima će se taj ugovor zaključiti najvećim dijelom su određeni zakonom i kolektivnim ugovorom. Jačanjem uloge kolektivnog ugovora jača i uloga sindikata koji je nositelj kolektivnog pregovaranja i zaključenja kolektivnog ugovora. Predmet kolektivnog ugovora može sadržavati:[105]

- plaće (visina, način utvrdivanja, stimulativne sheme, pokretna skala, plaćanje preko vremenog rada, premije, naknade za slučaj otpuštanja, itd.);
- radno vrijeme (trajanje radnog vremena, dani odmora, plaćeni godišnji odmor, klizno radno vrijeme i drugo);
- zaštitu na radu (obuka iz zaštite na radu, sredstva zaštite, naknade uvjeta rada, radni staž i drugo);
- pravo po osnovi radnog staža („seniority rights“), kao što su napredovanje - promocija na više radno mjesto, stabilnost zaposlenja, plaća i drugo,
- socijalnu zaštitu (mirovine, osiguranje za slučaj nesreće na radu, bolesti, nezaposlenosti),
- disciplinske ovlasti poslodavca (ograničenje prava poslodavca u pogledu premještaja, otpuštanja i izricanja disciplinskih mjera);
- sindikalnu sigurnost („closed shop“, „union shop“, „sole bargaining clause“ - prednost članova sindikata pri zapošljavanju, obaveza poslodavca da otpusti novouposlene ukoliko se ne učlane u sindikat, obaveza poslodavca na pregovore isključivo s većinskim sindikatom).

Ako poslodavac s radnikom sklopi ugovor za obavljanje posla (koji ima obilježja posla za koji se zasniva radni odnos) smatra se da je s radnikom sklopio ugovor o radu, osim ako poslodavac ne dokaže suprotno. Kada poslodavac nema potrebe za radom određenih radnika, može svoga radnika privremeno ustupiti u s njim povezano društvo (u smislu posebnog propisa o trgovačkim društvima) na temelju sporazuma sklopljenog između povezanih poslodavaca i pisane suglasnosti radnika, u trajanju od neprekidno najduže šest mjeseci. Poslodavac koji zapošljava najmanje dvadeset radnika dužan je donijeti i objaviti

[105] Buble, M. (2000), op.cit., str. 465-466.

pravilnik o radu kojim se uređuju plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga pitanja važna za radnike zaposlene kod toga poslodavca, ako ta pitanja nisu uređena kolektivnim ugovorom.[106]

Načini prekida radnog odnosa mogu biti:[107]

- napuštanje posla (uglavnom stručnjaci, dobri radnici, mladi talenti i rukovoditelji pribjegavaju potrazi za novim radnim mjestima)
- premještaj – pomak zaposlenika na drugo radno mjesto, drugi grad, s istom ili sličnom plaćom
- djelatnici na čekanju – situacije smanjenog obujma poslova te se pojedini djelatnici stavljaju na čekanje
- otkaz - različiti modeli otkaza povlače različita prava po Zakonu o radu

[106] Narodne novine (2014) Zakon o radu. Zagreb: Narodne novine d.d., 93/2014, br. 1872, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html (10.08.2021.)
[107] Bartolović, V., i Vukojević, L. (2019), op.cit., str. 97.

5. Uloga tehnologije u upravljanju znanjem

Informaciiska lehnologija predstavlja spregu mikroelektronike, računala, telekomunikacija i softvera koja omogućuje unos, obradu i distribuciju informacija, te se smatra jednom od ključnih generičkih tehnologija jer prodire u sve sfere gospodarstva, znanosti, društvenog i privatnog života i u njih unosi radikalne promjene. Suvremena ekonomija u sve većoj mjeri uključuje značajke ekonomije znanja koja se temelji na proizvodnji, distribuciji i korištenju znanja, a takvo usmjerenje ekonomije posljedica je brzog razvoja informacijske tehnologije u posljednja dva desetljećima, povećane brzine stvaranja znanstvenog i tehnološkog znanja te rastuće globalne konkurencije.[108]

Za Davenporta i Prusaka jedna od glavnih uloga informacijske tehnologije u upravljanju znanjem jest povećanje brzine stvaranja i prijenosa znanja, a u informacijskom vremenu u kojem živimo bi bilo teško zamisliti ijednu efikasnu inicijativu za upravljanje znanjem bez tehnološke infrastrukture koja će je adekvatno podupirati.[109]

Učinkovito upravljanje znanjem zahtijeva kombinaciju ljudi i tehnologije, jer dok su ljudi potrebni radi razumijevanja, sinteze i interpretacije raznih vrsta nestrukturiranog znanja, računala i komunikacijski sustavi omogućuju njegovo prikupljanje, prijenos i distribuciju. Bez obzira na udaljenost, računalni i mrežni sustavi i njihova uporaba omogućuju jednostavnu i brzu razmjenu znanja.[110]

Sustavi za upravljanjem znanjem (eng. Knoweledge Management Systems) sastoje se od raznih tehnoloških rješenja i informacijskih tehnologija, koje omogućuju upravljanje znanjem u organizaciji. Sustav upravljanja znanjem razlikuje se od organizacije do organizacije i koristi razne tehnološke oblike da bi, ovisno o organizaciji, zadovoljio pojedine potrebe za upravljanjem znanjem, te se stoga takav sustav može percipirati kao niz tehnoloških rješenja namijenjenih podršci i poticanju organizacijskih procesa, kao što su kreiranje znanja, njegova pohrana, transfer i aplikacije.[111]

---

[108]Varga, M., i Čerić, V. (2004): *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb:Ekonomski fakultet, str. 2., 3., i 7.

[109] Milanović, Lj. (2010): Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), str. 195-211. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/70783 (12.08.2021.)

[110] Đula, Lj. (2010), op.cit., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/57844 (12.08.2021.)

[111]Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014), op.cit., str. 156.-157.

Ciljevi i zadaci izgradnje sustava informacija i informiranja članova i organa u poduzeću su:[112]

- uspostavljanje jedinstvenog sustava informiranja zaposlenih za cjelokupni poslovni sustav kao dijela integralnog informacijskog sustava poduzeća
- omogućavanje slobodnog protoka informacija
- informiranost o onome što je bitno za zaposlene i menadžment na svim razinama organizacijske strukture poduzeća
- osiguranje ostvarenja prava i obveza zaposlenih
- stvaranje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje zaposlenika u poduzeću

Sustavi za upravljanje znanjem se mogu podijeliti na:[113]

Sustave za grupni rad i suradnju – pružaju potporu radu na zajedničkim projektima, omogućuju elektroničku razmjenu poruka, suradnički rad na elektroničkim dokumentima, koordinaciju rada u skupini, odlučivanje u skupini i održavanje telekonferencija.
Sustave za upravljanje dokumentima – računalni sustavi za prikupljanje, pohranjivanje, i pretraživanje dokumenata tokom cijelog njihovog životnog ciklusa.
Baze eksplicitnih znanja – koriste se za pohranjivanje eksplicitnog (organizacijskog i individualnog) znanja poduzeća u repozitorij kojem ovlašteni korisnici mogu pristupati zbog pretraživanja i stjecanja novog znanja, kao i pohranjivati vlastita znanja u bazu.
Ekspertne sustave - računalni programi za potporu odlučivanju temeljeni na znanju iz nekog specijalističkog područja, sastoje se od baze znanja (izvor znanja o nekom području, najčešće u obliku pravila), baze činjenica (sadrži činjenice o nekom problemu koji se rješava) i mehanizma zaključivanja (za traženje rješenja problema).
Programske alate za poslovnu inteligenciju – alati za analitičku obradu podataka iz skladišta podataka, alati za upravljanje performansama poduzeća, upravljačke kontrolne ploče, alati za upravljanje poslovnim procesima i poslovnim pravilima, alati za otkrivanje znanja u bazama podataka (omogućuju stvaranje znanja identifikacijom novih, potencijalno korisnih i razumljivih uzoraka i odnosa među podacima u bazama podataka pomoću metoda kao što su klasifikacija, regresija, klasteriranje, modeliranje zavisnosti i analiza vremenskih serija).

[112] Vujić, V. (2005.), op.cit., str. 304.
[113] Bosilj Vukšić, V. et al. (2010), op.cit., dostupno na: http://www.hroug.hr/content/download/2084/38509/file/Referat%20204_Bosilj-Milanovic-Gombasek.pdf (13.08.2021.)

Inteligentne agente – alati za samostalno pretraživanje i pronalaženje podataka prema zadanim kriterijima.

Mape i direktoriji znanja – poveznice do izvora novog znanja (dokumenata, zbirki podatka i osoba).

Mreže znanja, diskusijske liste, forumi, Web 2.0 servisi – omogućuju razmjenu iskustava i mišljenja stručnjaka elektroničkim putem.

Alati upravljanja znanjem se mogu podijeliti na alate društvenih medija, video alate, suradničke alate, itd. U **alate društvenih medija** spadaju: blog (dnevnik koji se objavljuje na internetu i dostupan je globalnoj zajednici korisnika, a ako je objavljen unutar poduzeća dostupan je samo zaposlenicima), forum (virtualni prostor za rasprave o nekom pitanju), društevene mreže (npr Facebook, Twitter),[114] wiki (splet međusobno povezanih stranica na kojima svaka stranica obično sadrži koncept i opis tog pojma; izuzetno su laki za navigaciju i dodavanje sadržaja; postali su alat za internetsku suradnju i izgradnju zajednice; najprikladniji su za izgradnju baze znanja iz različitih unosa korisnika)[115]. U **video alate** se svrstavaju: pilula znanja (eng. Knoweledge pill, omogućuju korisnicima da trenutno savladaju problem nedostatka znanja koje je potreno odmah steći), videokonferencija (omogućuje ljudima koji se nalaze na različitim lokacijama audio i video komunikaciju, npr. Skype, GoToMeeting), webcast (medijska prezentacija koja ide uživo putem interneta i namjenjena je široj publici, npr. Tv, TED), webinar (omogućuje sudionicima da međusobno komuniciraju, dijele dokumente i aplikacije; to je konferencija, radionica ili seminar koji se prenosi putem interneta a broj sudionika može bidi od 2 do 80). **Kolaboracijski alati** se dijele na: audiokonferencije (osoba koja započinje telefonski poziv kontaktira više od jedne osobe), chat (vrsta pisane komunikacije koja uključuje dvoje ili više ljudi, bilo u javnom obliku u kojima bilo koji korisnik može pristupiti razgovoru, ili u privatnom obliku koja uključuje samo određene sudionike), zajednica prakse (male skupine ljudi koje dijele zajedničke interese te imaju jaku povezanost, npr. forum je stranica za raspravu na kojoj ljudi vode razgovor u obliku objavljenih poruka), mentalna mapa (predstavlja grafički način predstavljanja ideja i koncepata, odnosno, to je vizualni način organiziranja informacija).[116]

[114] Spahić, A. et al. (2015) op.cit., str. 23.-26. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/740473 (16.08.2021.)
[115] Ghani, S. R. (2009): Knowledge management: tools and techniques. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, *29*(6), 33. Dostupno na: https://www.academia.edu/download/35876680/276-680-1-PB.pdf (16.08.2021.)
[116] Spahić, A. et al. (2015) op.cit., str. 30.-44. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/740473 (16.08.2021.)

Osnovnim alatima informacijske tehnologije u sustavu upravljanjem znanjem se smatraju **skladišta za pohranu podataka, Internet i Intranet.**[117]

Skladištenje podataka je proces integracije podataka nekog poduzeća u jedinstvenu bazu podataka, korisnici na jednostavan način mogu te podatke pregledavati i postavljati upite. Najčešći izvor podataka za sustav skladišta podataka su transakcijske baze podataka, s tim da se namjena i funkcija tih dvaju sustava koncepcijski razlikuje. U tablici su navedene glavne razlike.[118]

Tablica 3: Razlika između skladišta podataka i transakcijskog sustava

Transakcijski sustav	**Skladišta podataka**
Sadrži trenutne podatke	Sadrži povijesne podatke
Pohranjuje detaljne podatke	Pohranjuje detaljne i sumarne podatke
Podaci su promjenjivi	Podaci su postojani
Velika učestalost transakcija	Srednja ili mala učestalost transakcija
Predvidljivi načini korištenja	Nepredvidljivi načini korištenja
Orijentiran prema dnevnim operacijama i vođenju poslovnog sustava	Orijentiran prema analizi podataka
Potpora dnevnim, operativnim odlukama	Potpora strateškim odlukama
Poslužuje velik broj operativnih korisnika	Poslužuje manji broj korisnika obično pozicioniranih u upravljačkim strukturama poduzeća
Izuzetno važna raspoloživost	Manje važna raspoloživost
Težište na pohranjivanju podataka	Težište na dobavljanju informacija

Izvor: Mekterović I., Brkić Lj. (2017): Skladišta podataka i poslovna inteligencija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva., str. 8. Dostupno na: https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/SKRIPTA_-_Skladista_podataka_i_poslovna_inteligencija.pdf

[117] Pejaković, A. (2014): *Upravljanje informacijama i znanjem (IKM) u Hrvatskoj* (online). Diplomski rad. Osijek: Filozofski fakultet. Dostupno na: https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos:1223/preview (16. 08.2021.)

[118] Mekterović I., Brkić Lj. (2017): Skladišta podataka i poslovna inteligencija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva., str. 6.-7. Dostupno na: https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/SKRIPTA_-_Skladista_podataka_i_poslovna_inteligencija.pdf (16.08.2021.)

Internet je globalni komunikacijski prostor koji omogućuje da svaki njegov korisnik može komunicirati s drugim korisnikom. Također, korisnici mogu pretraživati sve raspoložive informacije koje mogu biti u obliku podataka, teksta, grafika, zvuka i videa. Internet omogućuje pojedincima ili organizacijama da drugima stave svoje znanje i informacije na raspolaganje. Internet karakteriziraju sljedeća svojstva:[119]

- Robusnost i pouzdanost: važno je da Internet funkcionira u nepovoljnim okolnostima, npr. kada otkažu neki od poslužitelja ili veza među njima; potrebno je da je Internet otporniji na razne oblike napada na njegove komponente i da omogućuje što veću sigurnost transakcijama i informacijama
- Kvaliteta usluge: potrebno je osigurati ne samo omogućavanje pružanja usluga, već i garanciju određene kvalitete usluga, a to zahtijeva koordinaciju i sporazumijevanje velikog broja pružatelja internetskih usluga u pogledu tehničkih i ekonomskih elemenata usluge
- Skalabilnost: osigurati dovoljan broj adresa za računala i različite druge naprave koje se spajaju na mrežu, omogućiti odvijanje znatno povećanog prometa u mreži, podržavati sve zahtijevnije aplikacije, itd.
- Standardi: kompleksna i ogromna mreža kao što je Internet ne može fukcionirati bez standarda kojih se svi sudionici moraju pridržavati (internetske standarde razvijaju organizacije kao što su Internet Engineering Task Force, World Wide Web Consortium)

Intranet je „privatni“ internet za rad s internim informacijama, kojima se pristupa putem redovnog preglednika. On omogućuje rad putem sigurnih VPN kanala putem interneta. Uz internu web lokaciju tvrtke, mnoge aplikacije za obradu informacija (npr., računovodstveni softver ili sustav za upravljanje kontaktima-CRM), mogu raditi putem svoje mreže. SharePoint je jedan od najmoćnijih i najskupljih softverskih paketa za podršku intranetskom radu, koristi se i u osnovnoj verziji i kao sredstvo za razvoj jedinstvenih aplikacija trećih strana za unutarnju mrežu. Glavna prednost je puna integracija s Microsoftovim programima, što smanjuje troškove implementacije i podrške.[120] Razlika između Intraneta i Interneta je u tome što je Intranet platforma koja se može kupiti i

[119] Varga M., Čerić V. (2004), op.cit., str.284., 287.
[120] Birmiss.com. Dostupno na: https://hr.birmiss.com/sto-je-intranet-razlicite-znacajke-i-prednosti-intranetske-mreze/ (16.08.2021.)

prodati (ili u nekim slučajevima izgraditi), dok je Internet temeljna tehnologija koja omogućuje njegovu povezanost.[121]

[121] Igloo.com. Dostupno na: https://www.igloosoftware.com/blog/internet-vs-intranet-vs-extranet-whats-the-difference/ (16.08.2021.)

6. Empirijsko istraživanje o Upravljanju znanjem u poduzeću Solaris d.d.

6.1. Osnovni podaci o poduzeću Solaris d.d.

Grupu Solaris čine društva Solaris d.d. Šibenik i Vranjica Belvedere d.d. Seget Vranjica. Matično društvo Solaris je dioničko društvo za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam, i kao takvo upisano je u sudski registar Trgovačkog suda u Zadru-stalna služba u Šibeniku, 26. listopada 1995. godine.[122] Solaris d.d. Šibenik kontroliran je od strane društva UGO Group d.o.o. Zagreb,[123] a u svom obliku i pod različitim organizacijskim strukturama djeluje već od 1967. godine.[124]

Solaris d.d. se nalazi unutar branda pod nazivom Amadria Park, koji predstavlja spoj prednosti dvaju sastavnih poduzeća, Solaris Beach Resorta (Šibenik) i Milenij hotela (Opatija), što ga stavlja u savršeni položaj za budući rast i pružanje još boljih mogućnosti svim svojim gostima. Postupak uvođenja novog branda pokrenut je početkom 2017. godine.[125] Novom brandu se pridružio i heritage hotel u centru Zagreba – Amadria Park Capital.[126]

Unutar Solaris d.d.-a se nalaze:[127]

- Hotel Ivan ****+
- Hotel Andrija ****
- Hotel Jure ****+
- Hotel Jakov ****
- Hotel Niko ***

[122] Amadria Park: Konsolidirano financijsko izvješće za II.tromj.2021.-Solaris d.d. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/wp-content/uploads/sites/4/2021/07/tromjesecno-financijsko-izvjesce-2q-2021-konsolidirano-solaris-dd-compressed.pdf (01.09.2021.)
[123] Solaris d.d. Šibenik: Konsolidirani godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2020. Godinu. Dostupno na: https://www.amadriapark.hr/owncloud/index.php/s/h96pKErVwsxh9R5/download (01.09.2021.)
[124] Solaris d.d. Šibenik: Nekonsolidirani godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2020. Godinu. Dostupno na: https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/SLRS/FI-SLRS-fcb6bc3b7ce8523d7d9de37e8a257162.pdf (01.09.2021.)
[125] Amadria Park, dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/dobro-dosli-u-amadria-park/ (01.09.2021.)
[126] Amadria Park: Naše naslijeđe, dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/nasljedje/amadria-park-heritage#slide/5 (01.09.2021.)
[127] Amadria Park: Šibenik. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/hotel_category/sibenik/ (01.09.2021.)

U prvih 6 mjeseci 2021. godine Grupa Solaris:[128]

- Ostvarila je 36 mil. kn poslovnih prihoda, a financijski prihodi iznose 324 tisuće kn.
- na dan 30.06.2021. imala je 466 zaposlenih djelatnika.

Osnovni podaci:[129]

- Temeljni kapital: 185.315.700 KN, uplaćeno u cijelosti
- Izdanih dionica 617.719 u nominalnom iznosu od 300 kn
- Predsjednik Uprave: Goran Zrilić, dipl.oec.
- Predsjednik Nadzornog odbora: mr. sc. Branimir Jurišić

Grupa i društva pojedinačno nastoje svojim djelovanjem uskladiti troškove sa obimom poslovanja i prihodom te racionalizirati sve rashode na koje je moguće djelovati, a istovremeno se stalno ulaže u podizanje kvalitete usluga, proširenje postojećih te izgradnje novih smještajnih kapaciteta, i izgradnje novih vanpansionskih sadržaja, sve u svrhu obogaćivanja ponude.[130]

Poseban dio Solaris d.d.-a se odnosi na Camping Resort koji sadrži:[131]

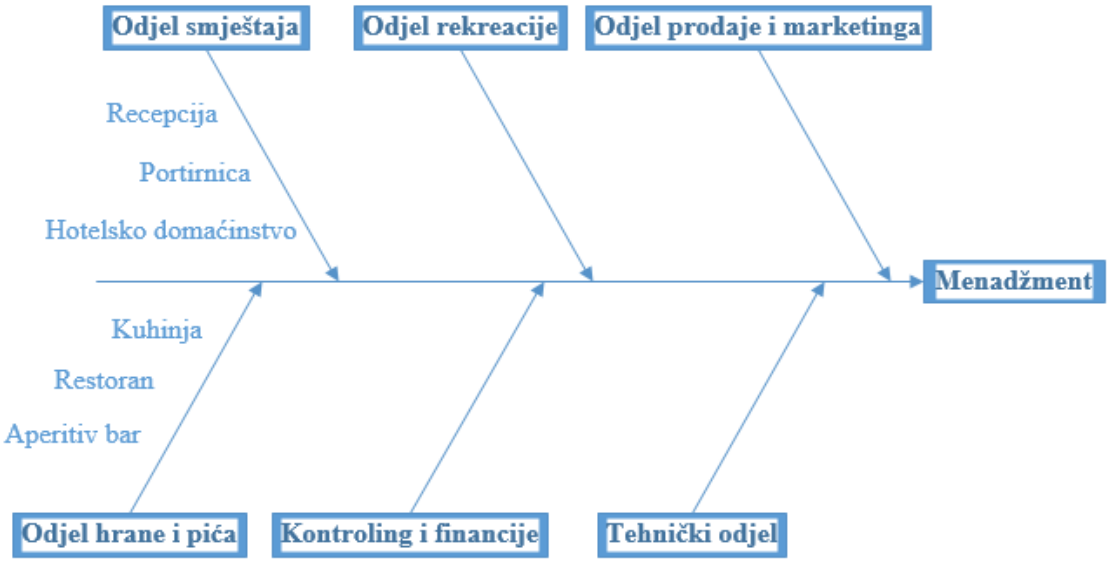
- Mobilne kućice
- Parcele
- Vile Kornati
- Dalmatian Stars Home

Atrakcije Solaris d.d.-a:[132]

- En Vogue Beach Club – glamurozni beach club s ekskluzivnom VIP uslugom.

[128] Amadria Park: Konsolidirano financijsko izvješće za II.tromj.2021.-Solaris d.d. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/wp-content/uploads/sites/4/2021/07/tromjesecno-financijsko-izvjesce-2q-2021-konsolidirano-solaris-dd-compressed.pdf (01.09.2021.)
[129] Amadria Park https://www.amadriapark.com/hr/izvjesca-i-objave/ (01.09.2021.)
[130] Amadria Park: Konsolidirano financijsko izvješće za II.tromj.2021.-Solaris d.d. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/wp-content/uploads/sites/4/2021/07/tromjesecno-financijsko-izvjesce-2q-2021-konsolidirano-solaris-dd-compressed.pdf (01.09.2021.)
[131] Camping Resort Solaris. Dostupno na: https://www.campingsolaris.com/kontakt-podaci/# (01.09.2021.)
[132] Amadria Park. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/tax_location/sibenik/ (01.09.2021.)

- Aquapark Dalmatia (Amadria Park je jedini hrvatski hotelski brend s vlastitim vodenim parkom).
- Dalmatinsko etno selo – „živi muzej“, nudi mogućnost upoznavanja s starim poljodijelskim zanatima i tradicionalnim alatima. Gosti mogu pogledati pripremu jela i isprobati delicije bogate gastronomske baštine Dalmacije, pripremljene na autentičan način.
- Mediteranski trg – zamišljen je kao središnje mjesto za druženje i zabavu, jer nudi rustikalan ugođaj, koji podsjeća na mediteransku tržnicu na obali.



Slika 2. Organizacijske jedinice Solaris d.d.-a

Izvor: izrada autorice putem MS Visio na temelju razgovora s Kadrovskom službom Solaris d.d.

Organizacija u Solaris d.d.-u ima sedam temeljnih organizacijskih jedinica, a to su: Menadžment, Odjel prodaje i marketinga, Odjel rekreacije, Odjel smještaja, Odjel hrane i pića, Tehnički odjel, Kontroling i financije.

6.2. Metodologija istraživanja

Prikupljanje podataka u Solaris d.d.-u na temu upravljanja znanjem je provedeno metodom dubinskog intervjua.

Dubinski intervju je neformalni razgovor koji se provodi prema određenom planu. U ovoj vrsti istraživanja ispitanici ne ispunjavaju formalni upitnik. Intervju se provodi u posebnim prostorijama za održavanje sastanaka ili telefonskim putem, s tim da se razgovor provodi samo s jednom osobom (a ne skupno), a vrijeme trajanja intervjua ovisi o karakteristikama ispitanika te ciljevima istraživanja.[133] Dubinski intervju spada u kvalitativne metode istraživanja, čiji je cilj sažeti iskustva i osjećaje ispitanika, izrečene njihovim vlastitim riječima.[134]

Osobe koje su sudjelovale u provedbi dubinskog intervjua se nalaze na sljedećim pozicijama u Solaris d.d.-u:

- Direktor ljudskih resursa,
- Asistent u Odjelu ljudskih resursa,
- Menadžer hrane i pića,
- Wellness menadžer,
- Voditelj prodaje B2C,
- Voditelj IT odjela,
- Tri zaposlenika iz Odjela računovodstva i financija.

Razgovor se obavljao individualno sa svakom osobom.

[133] Campwaltblog.com: Dubinski intervju. Dostupno na: https://hr.campwaltblog.com/3993233-in-depth-interview (02.09.2021.)
[134] Uvod u kvalitativna istraživanja. Dostupno na: https://www.pravos.unios.hr/download/predavanje-kvalitativna-istraz-ivanja-26-03.pdf (02.09.2021.)

6.3. Strategija i politike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću Solaris d.d.

6.3.1. Definiranje strategije poduzeća Solaris d.d.

Strategiju Solaris d.d.-a čine vizija, misija i ciljevi.

Vizija: Svakodnevnim ulaganjem u znanje i kvalitetu djelatnika osigurati prepoznatljivost usluge pružajući gostima uvijek više od vrijednosti za novac.

Misija:

- Kreirati paletu usluga koje zadovoljavaju široku lepezu potrošačevih interesa
- Stvoriti brand kroz kvalitetu usluge
- Dnevno voditi brigu o kvaliteti proizvoda
- Pružati kvalitetu na razini višoj od broja hotelskih zvjezdica
- Kontinuirano educirati i usavršavati djelatnike
- Osigurati kontinuirani povrat gostiju i njihovo povjerenje

U najopćenitijem smislu ciljevi su:

- Stvoriti jak i uspješan tim predan uspjehu u struci
- Stvoriti jako okruženje temeljeno na uzajamnom poštovanju i uvažavanju svih pojedinaca koji svojim jedinstvenim vještinama pridonose ostvarenju zajedničkih ciljeva
- Težiti konstantnom napretku kako bi nadmašili očekivanja gostiju i partnera, te omogućili zaposlenicima da ostvare svoje osobne i profesionalne ciljeve

Ciljevi se primjenjuju na razini cijele organizacije sa svrhom pružanja osnove za dosljedne i odgovarajuće donošenje odluka.

6.3.2. Politike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću Solaris d.d.

Solaris d.d. ima dokument „Politike ljudskih resursa Amadria Park“, koji se neformalno naziva standardnim SPP, a kojim se određuju standardna pravila i procedure. Također, svaki objekt unutar resorta ima vlastiti „standardni SPP“, odnosno pravila i procedure.

Analiza radnih mjesta

Kadrovska služba je zadužena za sistematizaciju radnih mjesta. Riječ je o dokumentu gdje su nabrojana sva radna mjesta u poduzeću, pri čemu su navedeni opisi poslova i zahtjevi radnih mjesta. Analizu radnih mjesta provodi Kadrovska služba u suradnji s zaposlenicima na radnim mjestima. Provodi se na temelju promatranja na radnom mjestu i razgovora s zaposlenicima koji obavljaju posao jer se na taj način stječe najbolji uvid u svaki posao do nasitnijih detalja, te se utvrđuju radni zadaci na radnom mjestu. Riječ je o razgovoru s zaposlenicima koji obavljaju određeni posao svaki dan. U razgovoru se prolaze sve radne aktivnosti, pri čemu se može utvrditi ako se određeni dio posla zanemario, ako treba nešto dodati, promijeniti i slično.

Solaris
HOTELS RESORT

Knjiga opisa radnih mjesta

NAZIV RADNOG MJESTA: RECEPCIONER 1 (U HOTELU), (m/ž)

ODJEL	Odjel operacija
RAZINA RADA	Recepcija hotela
NAČIN ZAPOŠLJAVANJA	Ugovor o radu na određeno vrijeme, sezonski
NEPOSREDNI RUKOVODITELJ	Voditelj recepcije, Šef smjene recepcije
NEPOSREDNI PODREĐENI	Recepcioner 2, Bell Captain
POTREBNA STRUČNA SPREMA	VŠS/VSS smjera hotelijerstvo, turizam ili ugostiteljstvo i najmanje 6 mjeseci radnog iskustva na recepciji
POTREBNA OSPOSOBLJENOST	Sukladno procjeni rizika poslodavca
DODATNO OSPOSOBLJAVANJE	/

OSNOVNA DEFINICIJA POSLA

Osnovne radne aktivnosti:

- Dočekuje goste i vrši prijavu i odjavu gostiju.
- Unosi i ažurira podatke o gostima u sustavu.
- Naplaćuje usluge i izdaje račune.
- Obavlja poslove vezane za mjenjačnicu.
- Pruža informacije gostima na ljubazan i profesionalan način.
- Obavlja i druge poslove po nalogu nadređenog zaposlenika, prirode i potreba posla.

ODNOS SA KLIJENTIMA I GOSTIMA

- Dočekivanje i pozdravljanje svakog gosta uz smiješak, kontakt očima i prijateljski verbalni pozdrav, oslovljavanje gosta imenom kada je to moguće.
- Aktivno slušanje i prikladan odgovor na upite, probleme i zahtjeve gostiju korištenjem postupaka hotela Amadria Park za rješavanje problema, ugađanja i izgradnju povjerenja.
- Iskreno zahvaljivanje gostima i brižan pozdrav.
- Profesionalno, odgovarajuće i pravodobno ispunjavanje potreba gostiju u pogledu usluga.
- Razgovaranje s gostima i kolegama na jasan, prikladan i profesionalan način.
- Razgovaranje s drugim djelatnicima i slušanje njih kako bi se informacije razmijenile na učinkovit način.
- Razvijanje i održavanje prikladnih i produktivnih radnih odnosa s drugim djelatnicima i odjelima.

POTREBNA ZNANJA, VJEŠTINE I OSOBINE

Prilagodljivost potrebama poslovanja.
Uspostava odnosa – interakcija s kolegama na način kojim se gradi otvorenost, povjerenje i samouvjerenost u ostvarenju organizacijskih ciljeva i trajnih odnosa.
Poznavanje rada na računalu (Microsoft Office paket).
Izvrsno poznavanja engleskoj jezika, poželjno poznavanje njemačkog ili talijanskog jezika.

POPIS OSNOVNIH ODGOVORNOSTI RADNOG MJESTA

Napomena: popis osnovnih poslova i odgovornosti podijeljen je u donjem tekstu prema tematski odvojenim kategorijama na koje se iste odnose sukladno prirodi posla.

Slika 3. Primjer analize radnog mjesta

Izvor: Kadrovska služba Solaris d.d.

Solaris
HOTELS RESORT

Knjiga opisa radnih mjesta

1. **Kategorija kadrova i organizacije posla**
   - Dužan je proći osposobljavanje za rad na siguran način i provoditi mjere zaštite na radu.
   - S posebnom pažnjom vodi računa da se rad organizira sukladno pozitivnim zakonskim propisima RH te ostalim važećim podzakonskim aktima.
   - Odgovoran je za pravovremeno, uredno i kvalitetno obavljanje poslova u manirima dobrog gospodara, a u skladu sa pozitivnim propisima, Standardnim pravilima i procedurama te uzancama i pravilima struke.

2. **Kategorija vezana za Standardna pravila i procedure**
   - Dužan je u svom radu postupati sukladno Standardnim pravilima i procedurama poslodavca koje se u cijelosti ili djelomično odnose na recepciju hotela (u daljnjem tekstu: Procedure).
   - Osobno je odgovoran poslodavcu za postupanje protivno Procedurama.

3. **Poštivanje Zakonske regulative**
   - Prije početka rada, dužan je upoznati se sa svim zakonima i drugim pravnim propisima koji se odnose na recepciju hotela.
   - Osobno je odgovoran poslodavcu za svako kršenje propisa.
   - O svim mogućim kršenjima zakona i drugih propisa od strane bilo koga upozorava neposredno nadređenog zaposlenika te čini sve radnje kako bi izbjegao navedeno kršenje zakona i nastanak štete i odmah ispravio nepravilnosti, sukladno svojim mogućnostima.
   - S posebnom pažnjom se brine i kontrolira higijenu radne okoline i djelatnika na recepciji, sve sa osnovnim ciljem osiguranja zdravlja gostiju i djelatnika.
   - Odgovoran je za aktivno svakodnevno osiguranje provođenja Kućnog reda Hotela i drugih općih akata poslodavca.

OVLAŠTENJA

- Ovlašten je na primjeren način uskratiti smještaj ili bilo koju drugu uslugu osobama za koje posumnja da su neuračunljive, pod znatnim utjecajem alkohola, nasilne, problematične za plaćanje usluga ili na bilo koji drugi način remete kućni red i mir drugih gostiju.
- Isključivanje iz procesa rada svih elemenata koji bi na bilo koji način mogli ugroziti zdravlje gostiju ili djelatnika.
- Zaustavljanje procesa rada ukoliko uoči bilo kakvu potencijalnu odnosno realno moguću opasnost po zdravlje djelatnika odnosno gostiju.
- Davanje prijedloga nadređenom zaposleniku za bilo kakvo unaprjeđenje posla, a posebice u cilju očuvanja zdravlja i sigurnosti gostiju, djelatnika te povećanje kvalitete usluge i proizvoda.
- Kontrola financijskog ostvarenja te tijeka novca unutar njegovog djelokruga rada.
- Ne postupiti sukladno nalogu nadređenog zaposlenika ukoliko neupitno i nedvojbeno uviđa da će ispunjenjem tog naloga ugroziti zdravlje odnosno sigurnost gostiju, djelatnika ili imovine Solaris d.d., a osobito ako bi postupanje prema nalogu nadređenog zaposlenika predstavljalo kazneno, prekršajno ili drugo kažnjivo djelo prema pravu Republike Hrvatske ili međunarodnom pravu.
- U slučaju nepravilnosti, samostalno odlučuje o udaljavanju djelatnika sa radnog mjesta te zabranjuje daljnji rad. Sve radi u skladu s važećim procedurama Solaris d.d.
- U slučaju mogućnosti ugrožavanja života ili zdravlja djelatnika ili gostiju, zaustavlja radni proces do otklanjanja nedostatka.
- U slučaju sumnje za ugrožavanje zdravlja ili sigurnosti bilo kojeg dijela poslovnog procesa ili ljudi, ovlašten je činiti radnje udaljavanje osoba od problematičnog područja, zaustaviti proces rada, te u slučaju iznimne hitnosti samostalno tražiti pomoć stručnih osoba za otklanjanje nedostatka za što naknadno piše izvještaj nadređenom zaposleniku i to najkasnije 24 sata od trenutka događaja.

Slika 4. Nastavak analize radnog mjesta

Izvor: Kadrovska služba Solaris d.d.

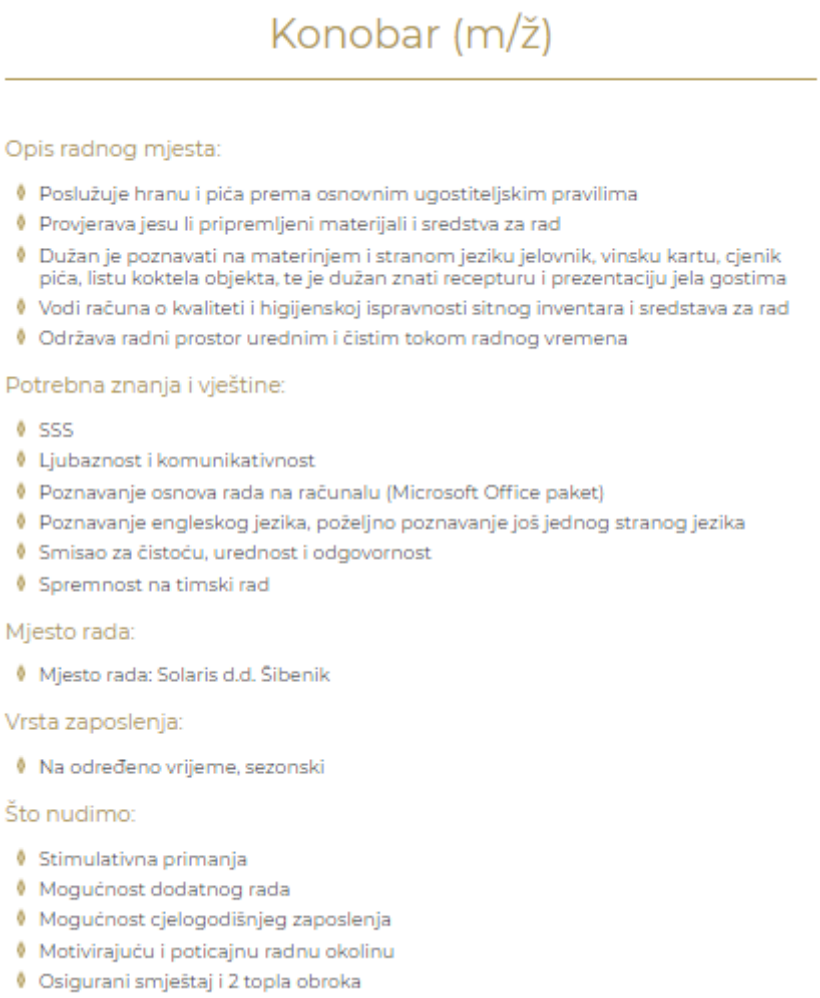
Planiranje ljudskih resursa

Tekuća potreba za kadrovima se odnosi na realno stanje u određenom trenutku, kada se oslobodi određeno radno mjesto, netko dobije otkaz, sam zatraži otkaz, ili je potreban veći broj zaposlenika. Što se tiče budućih potreba za radnom snagom, uvijek se provodi Plan radne snage. Plan radne snage se određuje krajem kalendarske godine za narednu godinu i za narednu sezonu (po mjesecima i radnim mjestima). Prošle godine (2020.god.) plan se izrađivao u 12. mjesecu. U realnosti, plan uvijek u određenoj mjeri odstupa (npr. za 2021. godinu je planirano manje radne snage a trebalo je više) . Broj potrebnih zaposlenika se radi prema Planu prihoda i prema normama Solarisa d.d. Bez obzira što broj zaposlenih uvijek odstupa, plan pruža osnovu na temelju koje se određuje selekcija, zapošljavanje po radnim mjestima i po objektima.

Pribavljanje ljudskih resursa

Pribavljanje kandidata se uvijek provodi iz unutarnjih i vanjskih izvora. Kada se oslobodi radno mjesto (neovisno o sezonskim poslovima) raspiše se natječaj koji se interno

proslijeđuje svim zaposlenicima na mail, a eksterno natječaj se objavi na portalima kao što su Moj Posao, HZZ i službena stranica Amadria Parka, pri čemu su kandidati dužni poslati životopis i molbu. Ne traže se preporuke od prethodnih poslodavaca. Uvijek je cilj privući što veći broj kandidata, a pogotovo u sezoni, i u tom slučaju je najvažniji eksterni natječaj.



Konobar (m/ž)

Opis radnog mjesta:

- Poslužuje hranu i piča prema osnovnim ugostiteljskim pravilima
- Provjerava jesu li pripremljeni materijali i sredstva za rad
- Dužan je poznavati na materinjem i stranom jeziku jelovnik, vinsku kartu, cjenik piča, listu koktela objekta, te je dužan znati recepturu i prezentaciju jela gostima
- Vodi računa o kvaliteti i higijenskoj ispravnosti sitnog inventara i sredstava za rad
- Održava radni prostor urednim i čistim tokom radnog vremena

Potrebna znanja i vještine:

- SSS
- Ljubaznost i komunikativnost
- Poznavanje osnova rada na računalu (Microsoft Office paket)
- Poznavanje engleskog jezika, poželjno poznavanje još jednog stranog jezika
- Smisao za čistoću, urednost i odgovornost
- Spremnost na timski rad

Mjesto rada:

- Mjesto rada: Solaris d.d. Šibenik

Vrsta zaposlenja:

- Na određeno vrijeme, sezonski

Što nudimo:

- Stimulativna primanja
- Mogućnost dodatnog rada
- Mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja
- Motivirajuću i poticajnu radnu okolinu
- Osigurani smještaj i 2 topla obroka

Slika 5. Primjer oglasa za posao

Izvor: Moj Posao (2021.), dostupno na: https://www.moj-posao.net/Posao/538258/Konobar-mz/?fbclid=IwAR2WqelamEToF6HGPwuZyh8-r6O56zsmWnpYQ8fJmgFsbqIDLTH-u6-tZLs

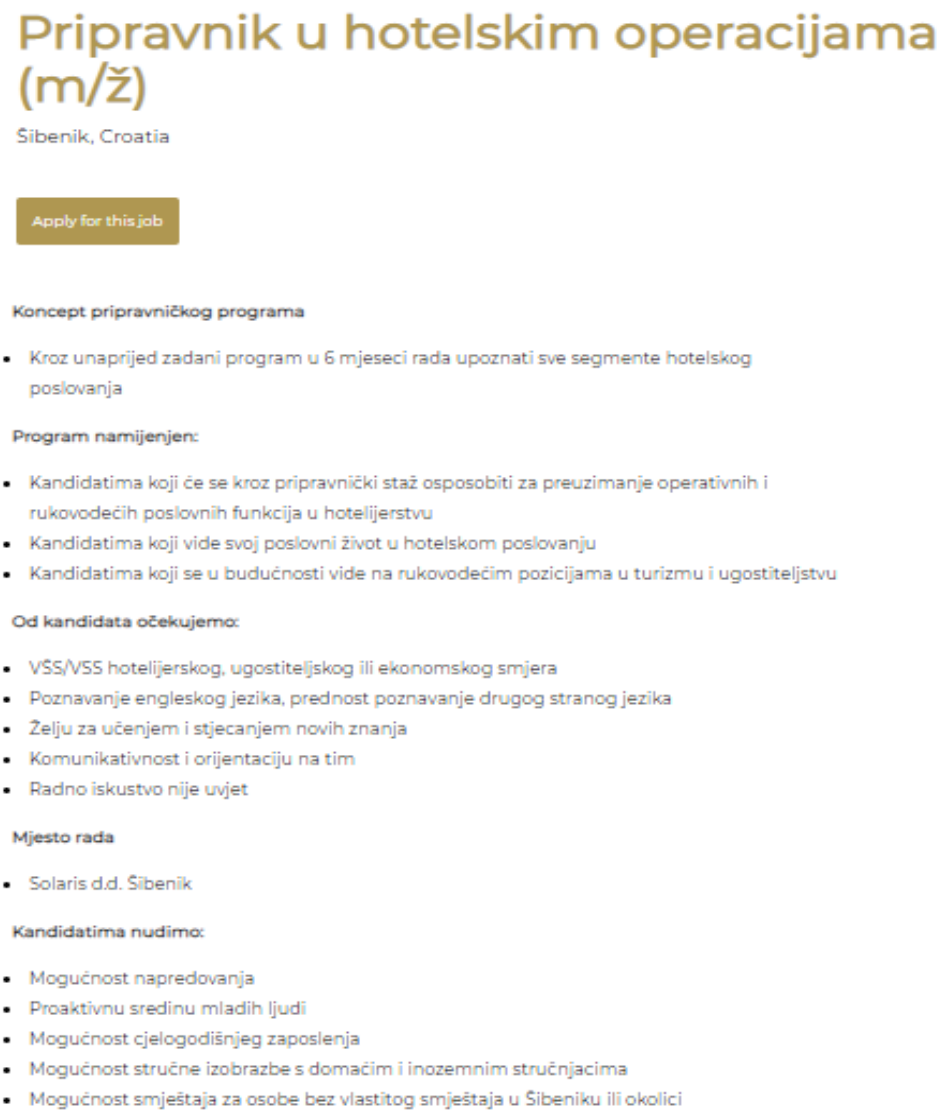
Interni i eksterni natječaj se objave istovremeno kako bi se usporedili kandidati koji su već zaposleni, s onima koji dolaze s tržišta rada. Za veće pozicije (npr. menadžer, direktor) uvijek se mogu javiti zaposlenici koji su trenutno zaposleni, uz eksterne kandidate koji se javljaju na temelju oglasa za posao. Prednost imaju kandidati koji su

već zaposleni unutar Solaris d.d.-a, ako kvalitetom odgovaraju zahtjevima posla i ispunjavaju sve uvjete.

Solaris d.d. surađuje s vanjskim Agencijama za zapošljavanje pri čemu dolazi radna snaga iz npr. Srbije, Makedonije i Slovenije. Razlozi odabira ovih zemalja su zbog sličnog mentaliteta, poznavanja jezika i blizine.

Također, poduzeće surađuje sa Sveučilištem u Splitu, (posebno sa studijem Hotelijerstva i gastronomije iz Makarske; studenti dolaze na obavljanje stručne prakse), Veleučilištem u Šibeniku, Turističko-ugostiteljskom srednjom školom u Šibeniku. S obzirom da Solaris d.d. ima jako velike potrebe u sezoni, ne postoje ograničenja u primanju učenika i studenata u pogledu stručnih praksi i sezonskog rada. Cilj je privući što veći broj mladih ljudi koji imaju veliku mogućnost napretka.

Svake godine Solaris d.d. raspisuje natječaj za pripravnički program, s ciljem pronalaska što većeg broja pripravnika.



Pripravnik u hotelskim operacijama (m/ž)

Šibenik, Croatia

Apply for this job

Koncept pripravničkog programa

- Kroz unaprijed zadani program u 6 mjeseci rada upoznati sve segmente hotelskog poslovanja

Program namijenjen:

- Kandidatima koji će se kroz pripravnički staž osposobiti za preuzimanje operativnih i rukovodećih poslovnih funkcija u hotelijerstvu
- Kandidatima koji vide svoj poslovni život u hotelskom poslovanju
- Kandidatima koji se u budućnosti vide na rukovodećim pozicijama u turizmu i ugostiteljstvu

Od kandidata očekujemo:

- VŠS/VSS hotelijerskog, ugostiteljskog ili ekonomskog smjera
- Poznavanje engleskog jezika, prednost poznavanje drugog stranog jezika
- Želju za učenjem i stjecanjem novih znanja
- Komunikativnost i orijentaciju na tim
- Radno iskustvo nije uvjet

Mjesto rada

- Solaris d.d. Šibenik

Kandidatima nudimo:

- Mogućnost napredovanja
- Proaktivnu sredinu mladih ljudi
- Mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenja
- Mogućnost stručne izobrazbe s domaćim i inozemnim stručnjacima
- Mogućnost smještaja za osobe bez vlastitog smještaja u Šibeniku ili okolici

Slika 6. Primjer oglasa za pripravnike

Izvor: Amadria Park, dostupno na: https://careers.amadriapark.com/jobs/pripravnik-u-hotelskim-operacijama-mz-ln8?fbclid=IwAR08Lf8Lbuq5kKg3OvoH6sD6HP_o3F0f3uyO2wPDdYVi-X25c6lD9DUZfm4

Selekcija

Nakon što se objavi natječaj, na razgovor se pozivaju kandidati koji zadovoljavaju uvjete.

Svi pozvani kandidati prolaze fazu intervjua. S obzirom da Solaris d.d. surađuje s vanjskim Agencijama za zapošljavanje, pogotovo iz stranih zemalja, za takve kandidate agencije obave selekcijski intervju, prezentiraju Solaris d.d.-u najbolje kandidate i Kadrovska služba daje konačnu odluku hoće li radnika prihvatiti ili ne. U Hrvatskoj,

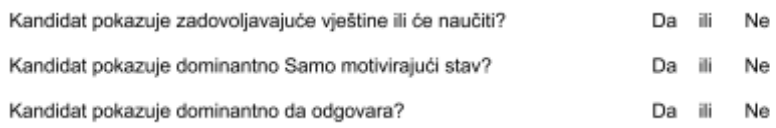
nažalost, nema dovoljno radne snage za turistički sektor pa je poduzeće bilo prisiljeno regrutirati strane radnike.

Za sezonske pozicije Solaris d.d. koristi prethodno radno iskustvo kako bi mogli odrediti poziciju koja se može ponuditi kandidatu. Pozicije u Solaris d.d.-u se dijele prema stupnjevima, na primjer:

- Odjel hrane i pića: servir, konobar 2, konobar 1, šef smjene, voditelj
- Recepcija: recepcionar 2 (početnik/ica), recepcioner 1 (iskusni zaposlenik/ica), šef smjene, voditelj

Važno je znati što je osoba do sada radila, ima li prethodnog iskustva u takvim poslovima ili je početnik. U razgovoru se pokušava saznati: „što je glavni motivator osobi u obavljanju posla“, „što je važno u radnom okruženju da bi osoba bila zadovoljna“, „kakve su joj ambicije“, „koji su joj krajnji ciljevi“.

IME KANDIDATA:	OCJENA
1. Recite nam nešto o sebi i svom prijašnjem random iskustvu.	5 -4 -3 -2 -1
2. Recite nam o specifičnoj situaciji kad ste se imali doticaj sa nezadovoljnim gostom, kupcem? Pitanja koja slijede: Što se zatim dogodilo? Koji je bio krajnji rezultat?	5 -4 -3 -2 -1 S/E
3. Recite nam o specifičnoj situaciji kada je gost (kupac ili netko) bio nepristojan. Pitanja koja slijede: Što se zatim dogodilo? Koji je bio krajnji rezultat?	5 -4 -3 -2 -1 S/E
4. Na prethodnom poslu koja je bila Vaša omiljena aktivnost?	M/ W
5. Ukoliko nazovemo Vašeg zadnjeg poslodavca što bi rekli koja dva Vaša područja su slabija?	M/ W
6. Što ste napravili da bi ispravili ove slabosti?	S/E
7. Koji su Vam ciljevi za slijedeće 2-5 godina?	M/W



Slika 7. Primjer strukturiranog intervjua Solaris d.d.

Izvor: Kadrovska služba Solaris d.d.

Kod upitnika za selekciju oznake slova znače sljedeće:

S - self motivated

E - external motivated

M - match

W - wrong fit

Sezonske pozicije imaju samo 1 krug intervjua, a za više pozicije postoje 2 ili 3 kruga intervjua, ovisno o broju kandidata, njihovim kvalifikacijama i odlukama odbora za odlučivanje (voditelj, menadžer, direktor). Za voditelje, menadžere, direktore i pripravnike postoji test psihološkog testiranja koji u sebi sadrži test osobnosti, vještina i inteligencije.

Na temelju intervjua i položenih testova se radi evaluacija, rang lista kandidata, ovisno o tome koliko ljudi se prima. Što se tiče pozicija gdje se traži 1 osoba, (npr. voditeljske ili direktorske pozicije) radi se evaluacija kandidata na temelju 1., 2., i 3. razgovora. Više odlučujućih osoba daje svoje mišljenje o kandidatima, na temelju čega se definira konačna odluka o izboru kandidata. Veliku ulogu o izboru kandidata unutar Solaris d.d.-a ima preporuka nadređenog, s tim da za tu osobu mora postojati logičan put napredovanja. Također, o tom kandidatu se znaju sve njegove sposobnosti jer se njegov rad u poduzeću, kao i za sve ostale zapolenike, prati. Na temelju toga se može procijeniti je li osoba spremna preuzeti višu poziciju.

Za pripravnički program nema ograničenog broja kandidata, bitno je da zadovoljavaju uvjete, prođu fazu intervjua i psiho – test (2021.g. je primljeno 13 pripravnika koji su s radom krenuli u lipnju). Pripravnički program je program 3+3 (3 mjeseca upoznavanja svih odjela u poduzeću + ugovor na 3 mjeseca). Kroz tri mjeseca, pripravnici prolaze sve

odjele unutar Solarisa d.d.-a: hotelske operacije (recepcija, kuhinja, domaćinstvo), Odjel prodaje, marketinga, nabave, Odjel kontrolinga i financija, Odjel tehničke službe, itd.

Cilj je da pripravnici steknu kompetan uvid u poslovanje poduzeća. Nakon 3 mjeseca se obavlja evaluacija njihovog rada. Odbor za napredovanje napravi individualne razgovore s pripravnicima i najkvalitetnijim kandidatima se nudi pozicija na kojoj su se najbolje iskazali (sukladno njihovim željama i ambicijama, ali i potrebama Solaris d.d.-a). Potrebe Solaris d.d.-a najviše su orijentirane na hotelske operacije što znači da se najboljima najčešće nudi pozicija u Odjelu recepcije ili Odjelu hrane i pića.

Važne informacije za Solaris d.d. dolaze od izlaznih intervjua. Izlazni intervjui se rade za zaposlenike koji odlaze samostalno, pogotovo s važnih pozicija (za osobe kojima Solaris d.d. daje raskid ugovora o radu nije potrebno provoditi izlazne intervjue jer je njihov razlog odlaska poznat). Za zaposlenike koji odlaze samostalno za Solaris d.d. znači da:

- nisu bili zadovoljni
- su na drugom mjestu vidjeli bolju priliku za napredak ili razvoj svoje karijere

Cilj izlaznih intervjua je utvrditi:

- gdje je nastao problem,
- gdje se Solaris d.d. može poboljšati,
- što Solaris d.d. može promijeniti kako bi se zadržali ljudski resursi (spriječiti odlazak zaposlenika).

Obuka

Obuka sezonskih zaposlenika traje nekoliko dana, jer se u tom roku već može utvrditi hoće li osoba biti sposobna za rad. U danima obuke, osoba ima mentora koji je uvodi u posao, prati rad zaposlenika, i stoji na raspolaganju za sva pitanja.

Obuka svih ostalih zaposlenika se obavlja na isti način. Osoba ima mentora koji je uvodi u posao. Ako je riječ o poziciji voditelja, menadžera ili direktora, smatra se da je riječ o osobi koja je u Solaris d.d.-u duži niz godina ili netko van poduzeća tko ima iskustva na toj poziciji. U svakom slučaju, osoba je dužna za vrijeme obuke pokazati da shvaća svoje zadatke, naučiti ispraviti pogrešku i dokazati da se snalazi u stresnim situacijama. Trajanje obuke je 7-10 dana (ovisno o poziciji i sposobnosti kandidata).

Posebna vrsta obuke se odnosi na prelazak na novu vrstu tehnologije koju prolaze glavni zaposlenici koji su dužni unijeti sve podatke u novi sustav. Prelazak na novu vrstu informacijske tehnologije bio je u veljači 2020. godine.

Motivacija

Solaris d.d. ima Pravilnik o materijalnim i nematerijalnim pravima radnika. U dokumentu je određeno tko ima pravo na što, ovisno o hijerarhijskim razinama (7 razina). Materijalna motivacija je usko povezana s kompenzacijama (stimulativni dio).

Materijalna motivacija:

- Stimulacija: dodaci na osobni učinak tj. KPI (Key Performance Index) - osobe imaju mogućnost ostvarivanja mjesečnog, kvartalnog ili polugodišnjeg bonusa na temelju osobnog učinka. KPI (Key Performance Index) - pokazatelj uspješnosti. Za svako radno mjesto postoji KPI, npr. :
  → voditelj restorana ima plan koji mora ostvariti za 7. mjesec, i ukoliko ostvari plan, po KPI-u ima dodatnih 10% bonusa od iznosa plaće, a konobari imaju 5%
  → za sobarice KPI je vezan za booking i ako se ispuni planirani broj noćenja
  → KPI za recepciju → ako na Booking.com-u i Tripadvisor-u objekt ostvari ocjenu 9,8 ili 10,0 (bez reklamacija i pritužbi)

Nematerijalna motivacija:

- edukacije i obrazovanje: edukacije za voditelje (zadnja tema edukacije bila je „soft skills“, davanje povratnih informacija i komunikacija s podređenima), vanjske edukacije za najbolje zaposlenike (npr. kuhari odlaze na kulinarske akademije u Italiju), edukacije u suradnji s dobavljačima (dobavljači daju na raspolaganje svoje zaposlenike koji dolaze u Solaris d.d. održati šefovima kuhinje ili konobarima par sati edukacije o određenom proizvodu, te na taj način zaposlenici Solaris d.d.-a podižu svoju razinu znanja i vještina), ulaganje u obrazovanje zaposlenika (financiranje određenog dijela fakultetskih troškova);

- službena putovanja u pogledu istraživanja tržišta, npr. obilazak najboljih kampova u Europi;
- grupna putovanja menadžera i direktora na sajmove ili edukacije (na koje oni odluče ići, u cilju poboljšanja svojih kompetencija);
- parking mjesta: Uprava Solaris d.d.-a ima poseban parking, koji se nalazi u blizini njihovih ureda. Svi ostali zaposlenici imaju svoj parking prije ulaza u resort (dio koji je ograđen). Ulaz nije dopušten svim zaposlenicima, jer su unutar Solaris d.d.-a parking mjesta samo za goste. Cilj je osigurati mir gostiju manjom koncentracijom vozila zaposlenika.

Planovi za budućnost:

- Amadria Park kartice - riječ je o karticama za zaposlenike koje će im omogućavati pogodnosti u pogledu popusta, nižih cijena određenih usluga u trgovinama i slično. Kartice su još u procesu razvoja i vjerojatno će biti u funkciji od sljedeće godine.
- Unaprijeđenje smještaja za sezonske zaposlenike, osiguravanje kvalitetnije prehrane, kvalitetnije uniforme (sve nabrojano doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika na poslu, te se samim tim smatra da potiče njihovu motivaciju za rad).

Posebna vrsta provjere motivacije je veliko istraživanje zadovoljstva zaposlenika koje se provodi jednom godišnje. Anketiraju se svi zaposlenici u tom trenutku (zima 2021.g. je u Solaris d.d.-u uključivala 220 ljudi), pri čemu zaposlenici rješavaju anonimno upitnik zadovoljstva. Na kraju se naprave sumarni rezulatati na temelju kojih se može vidjeti čime su ljudi više ili manje zadovoljni.

Upravljanje kompenzacijama

Kompenzacije za izvršeni rad:

- osnovna plaća: iznos osnovne plaće za svakog zaposlenika je naveden u Ugovoru o radu, a plaća predstavlja poslovnu tajnu
- stimulativni dio plaće: KPI (Key Performance Index) - pokazatelj uspješnosti (objašnjeno u dijelu za materijalnu motivaciju)

- dodaci plaći: 50% za blagdane, 30% za noćni rad i rad nedjeljom, 10% za dvokratni rad

Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću:

Sukladno Ugovoru o radu, radnik ima pravo na:

- zaštitu na radu
- pravo na zdravstvenu zaštitu za slučaj bolesti, smanjenja i gubitka radne sposobnosti i invalidnosti, kao i druge oblike socijalne sigurnosti u skladu sa zakonom
- pravo na plaćeni godišnji odmor (godišnji odmori se koriste zimi; radi se evidencija koliko koji zaposlenik ima pravo godišnjeg odmora po kriterijima iz kolektivnog ugovora; svi kriteriji se mogu unijeti u Laser PLA i program automatski izračuna dane godišnjeg odmora za svakog zaposlenog, npr. VSS = 14 dana godišnjeg odmora)
- pravo na stanku
- dnevni odmor
- tjedni odmor
- plaćeni i neplaćeni dopust sukladno Zakonu o radu.

Naknade plaće:

- plaćen put i smještaj na službenim putovanja (može biti riječ o edukaciji ili istraživanju tržišta: dnevnica 50€ za službena putovanja unutar Hrvatske i 70€ za inozemstvo)
- slobodan dan za dobrovoljno darivanje krvi

Novčane pomoći:

- svim zaposlenicima se osigurava usluga prehrane i dva obroka dnevno u posebnim prostorijama koje su za njih namjenjene
- smještaj u resortu (u sklopu resorta postoje 2 smještajne zgrade za radnike; zaposlenici Kadrovske službe su dužni svakoj osobi predati ključ od smještaja)
- naknada za prijevoz u maksimalnom iznosu od 590,00 kn (Solaris d.d. ima ugovor s Autotransportom Šibenik koji imaju autobusne linije prema Solarisu;

djelatnici koji putuju autobusom mogu napraviti besplatan pokaz, odnosno o trošku Solaris d.d.-a, a Kadrovska služba je zadužena za izdavanje potvrde o besplatnom pokazu)

- naknada u iznosu od 2500,00 kn obitelji za umrlog člana
- u slučaju socijalne pomoći (ovisno o mogućnostima Solaris d.d.-a u tom trenutku)

Beneficije:

- jubilarne nagrade za dugogodišnje zaposlenike (jubilarne nagrade se dijele za 10 godina rada i svakih 5 slijedećih): 10 godina rada = 1500,00 kn nagrade, 15 godina rada = 2000,00 kn nagrade, itd.
- pokloni za djecu (u iznosu od 600,00 kn po djetetu stalnim zaposlenicima)
- božićnice u iznosu od 2000,00 kn stalnim zaposlenicima
- otpremnina prilikom odlaska u mirovinu (Uprava Solaris d.d.-a određuje iznos ovisno o godinama rada i radnom doprinosu)
- svi zaposlenici imaju poput od 15% u svim trgovačkim djelatnostima unutar resorta (2 marketa, suvenirnice)

Menadžerske kompenzacije se odnose na određeni iznos bonusa. Određuju se ovisno o Poslovnom planu koji su dužni ispuniti. Ako menadžeri ostvare plan i zadovolje sve kriterije, u sljedećoj kalendarskoj godini budu nagrađeni bonusom na plaću.

Procjena performansi

Unutar standardnih pravila i procedura (Standardni SPP) koji postoje za sve odjele, postoji i dio evaluacija za ljudske resurse. Evaluaciju provodi Kadrovska služba i svi nadređeni svojim podređenima, a formirana je u obliku upitnika koji se ispunjava za svaku osobu pojedinačno. Vremenski unaprijed je definirano koja se evaluacija provodi u kojem trenutku:

- Početna evaluacija: 2-3 dana nakon što se osoba zaposli kako bi se mogla utvrditi početna „reakcija“ osobe
- Evaluacija nakon probnog rada
- Evaluacija zaposlenika koja se provodi periodično kroz godinu
- Evaluacija voditelja

Evaluacija se provodi za svakog zaposlenika i iznimno je važan faktor prilikom napredovanja. Npr. u evaluacij voditelja navedeno je što se prati: obrasci ponašanja, odnos sa gostima, rješavanje reklamacije, pohvale njegovim djelatnicima od strane gostiju, redovito provođenje evaluacije svojih zaposlenika, rješavanje odonosa u timu, efikasnost, ostvarenje osobnog učinka, kontrola rasporeda radnog vremena, itd.

EVALUACIJA ZAPOSLENIKA

Ime i prezime zaposlenika		
Radno mjesto zaposlenika		
Period za koji se radi evaluacija	Od	Do

STANDARDI KVALITETE	1 Nezadovoljavajuće	2 Ispod prosjeka	3 Blago ispod prosjeka	4 Prosječno	5 Blago iznad prosjeka	6 Iznad prosjeka	7 Izvrsno	Ocjena
LJUBAZNOST								Max 35 bodova
Uspostavlja kontakt očima	1	2	3	4	5	6	7	
Sa smješkom pozdravlja sve goste	1	2	3	4	5	6	7	
Rješavanje stresnih situacija sa taktom	1	2	3	4	5	6	7	
Ugodno i mirno komunicira sa gostima i kolegama	1	2	3	4	5	6	7	
Urednost i čistoća	1	2	3	4	5	6	7	
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ								
OSOBNA BRIGA								Max 28 bodova
Posvećenost detaljima posla	1	2	3	4	5	6	7	
Sposobnost slušanja i razumijevanja gostiju/ i ili voditelja	1	2	3	4	5	6	7	
Fleksibilost u izvršenju posla	1	2	3	4	5	6	7	
Samostalnost	1	2	3	4	5	6	7	
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ								
EFIKASNOST								Max 35 bodova
Točnost	1	2	3	4	5	6	7	
Rad sa ostatkom tima	1	2	3	4	5	6	7	
Efektivno korištenje vremena	1	2	3	4	5	6	7	
Izvršavanje rokova i obaveza	1	2	3	4	5	6	7	
Rad pod pritiskom	1	2	3	4	5	6	7	
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ								
VIŠE OD OČEKIVANJA								Max 42 boda
Inicijativa prema gostima kako bi ponudili svoju pomoć.	2	4	6	8	10	12	14	
Identifikacija mogućnosti oduševljenja gosta sa malim pažnjama.	2	4	6	8	10	12	14	
Pomoć kolegama u poslu koji nije njegov posao.	2	4	6	8	10	12	14	
PRIJEDLOZI ZA RAZVOJ								

REZULTATI	Nedovoljno (1 i 2)	Slabo (3 i 4)	Dobro (5)	Iznad prosjeka (6)	Izvrsno (7)
	20 do 52	53 do 86	87 do 104	105 do 122	123 do 140

POTVRDA EVALUACIJE

Potpisom evaluacije zaposlenik potvrđuje da je upoznat sa rezultatima evaluacije i da je porazgovarao o rezultatima sa svojim nadređenim. Potpis ne mora značiti da se zaposlenik slaže sa evaluacijom, već da je upoznat sa njom.

Potpis zaposlenika		Datum	
Potpis nadređenog		Datum	

Slika 8. Primjer evaluacije zaposlenika

Izvor: Kadrovska služba Solaris d.d.

Slika 8 predstavlja primjer evaluacije zaposlenika. Navedeni su kriteriji i ocjene. Osoba svojim radom ne zadovoljava kriterije ako ima ukupno od 20 do 52 boda. Najveći broj bodova je 140.

Radni odnosi

Ugovorom o radu definirana je plaća svakog zaposlenika, dodaci na plaću, vrijeme isplate plaće, trajanje ugovora (na određeno ili neodređeno), obveze radnika, čuvanje poslovne tajne poduzeća.

Obveze radnika sukladno Ugovoru o radu:

- Radnik je obvezan poslodavcu staviti na raspolaganje sav svoj radni potencijal te se obvezuje da neće obavljati nikakve druge poslove za svoj i tuđi račun iz djelatnosti koje obavlja poslodavac
- Poslove iz Ugovora radnik je dužan obavljati savjesno, uredno i ažurno, u skladu s zakonom i uputama poslodavca
- Radnik se obvezuje provoditi poslovnu politiku Solaris d.d.-a te sudjelovati u njenom provođenju i kreiranju sa svojim stavovima i požrtvovnim radom
- Radnik je dužan pristupiti osposobljavanju za rad na siguran način iz područja zaštite na radu kada ga na takvo osposobljavanje uputi poslodavac

Probni rad za voditeljske i direktorske pozicije traje od 3 do 6 mjeseci, a za niže pozicije može biti 14 ili 30 dana, ovisno o trajanju ugovora.

Solaris d.d. ima Pravilnik o radu kojim su definirana nepoželjna radna ponašanja i sva kršenja tog pravilnika. Ako osoba samostalno daje otkaz, ima obavezu odraditi 14 dana otkaznog roka. Razlozima za otkaz se smatraju:

- materijalna oštećenja u objektu,
- nepoštovanje kolega i nadređenih,
- nepoštovanje politika Solarisa d.d.,
- neljubaznost prema gostu (govori mržnje, rasistički ispadi),
- neredoviti dolasci na posao i kašnjenja.

Pravilnikom je propisano kada osoba dobija opomenu a kada automatski dobije otkaz (npr. ako osoba kasni na posao dobija opomenu, a kada je neljubazna prema gostu i pokazuje nepoštovanje, automatski dobije otkaz).

6.3.3. Testiranje hipoteze H1

H1: Strategija i politike upravljanja ljudskim resursima utječu na upravljanje znanjem u poduzeću Solaris d.d. – PRIHVAĆENA

Upravljanje znanjem karakterizira stvaranje uvjeta za kreiranje, dijeljenje i primjenu organizacijskog znanja pomoću kreiranja ljudskih, tehnoloških i organizacijskih pretpostavki kako bi se povećale inovacije i ostvarila konkurentska prednost. Jedan od ključnih faktora za uspješno upravljanje znanjem su ljudski resursi i u tom pogledu najvažnije postaje zadržati kreativne i darovite ljude. U ovom slučaju se na utjecaj upravljanja znanjem ogleda strategija poduzeća i politike upravljanja ljudskim resursima. U samoj strategiji (koja se ogleda kroz viziju, misiju i ciljeve) se može zaključiti da je cilj Solaris d.d.-a stvoriti uspješan tim, kroz kontinurano ulaganje u znanje i kvalitetu zaposlenika uz istovremeno pružanje kvalitetnih usluga na svim područjima poslovanja. Kroz politike upravljanja ljudskim resursima se analizira, prati i ocjenjuje rad svih zaposlenika kao i njihovo unaprijeđenje kroz procjenu perofrmansi. Pri tome analiziraju ponašanje zaposlenika, ljubaznost (npr. ugodna i mirna komunikacija s gostima i kolegama), osobna briga (npr. posvećenost detaljima posla), efikasnost (npr. izvršavanje rokova i obveza), performanse više od očekivanja (npr. pomoć kolegama u poslu koji nije njegov posao – dijeljenje znanja). Postoje jasni kriteriji koji se moraju zadovoljiti, i da bi osoba napredovala mora imati logičan put prema višim pozicijama. Jedan od razloga prihvaćanja hipoteze H1 je ulaganje Solaris d.d.-a u obrazovanje zaposlenika putem edukacija i usavršavanja, pri čemu zaposlenici mogu ostvariti svoje osobne i profesionalne ciljeve. Iz navedenog se može zaključiti da svaka osoba koja se svojim radom, trudom i znanjem dokaže, ima mogućnost napretka. Također je važno naglasiti kako Solaris d.d. nema ograničenja u primanju mladih ljudi, u funkciji stvaranja novih znanja. Važne informacije dolaze i od izlaznih intervjua. Izlazni intervju koje Solaris d.d. provodi znači da prate i razloge samostalnih odlazaka zaposlenika, jer im je cilj zadržati zaposlenike (zadržati znanje), pogotovo one na višim pozicijama. Poduzeće nastoji

shvatiti problem, pronaći rješenje i uvidjeti svoje pogreške, koje u budućnosti mogu ispraviti i poboljšati kako do takvih situacija ne bi dolazilo.

6.4. Informacijska tehnologija u poduzeću Solaris d.d.

Solaris d.d. koristi module Laserline sustava koji se sastoji od Lasera TRS, MAT, POS, MOBILE, WELL, AC, HIS, OSIS, GLAS, PLA, CRM i BI (svi moduli su objašnjeni u nastavku). Sustav Laserline se koristi od 2020. godine za sve objekte na razini Amadria Parka. Edukacija za novu vrstu informacijske tehnologije se održavala u Opatiji i Šibeniku. Na edukaciji su prisustvovali glavni zaposlenici koji su bili zaduženi za postavljanje sustava i unošenje svih potrebnih podataka (voditelji, menadžeri, direktori). Podaci iz starog sustava u novi unosili su se paralelno uz obuku. Prije sustava Laserline, u Solaris d.d.-u su se koristili sustavi ITI Computers (Diventa) i Opera. Unutar Laserline sustava svi moduli su internetski povezani i osoba koja ima ovlasti može pratiti stanje na razini cjelokupnog poduzeća, ali i hotela u Opatiji i Zagrebu, što prije nije bilo moguće. U prethodnim sustavima je bilo manje modula nego u Laserline-u. Velika prednost Laserline sustava je postojanje tzv. noćne obrade, pomoću koje računi iz svih modula stižu u knjigovodstvo.

<u>Laser TRS</u>

Laser TRS služi za vođenje materijalnog knjigovodstva za Odjel trgovine. U njemu se rade sva zaduženja.

Kada dobavljač dostavi proizvode, skladištar ih prekontrolira, preuzima i potpisuje otpremnicu. Otpremnica se unosi u Laser TRS pri čemu nastaju privremene primke, odnosno zaduženja. U programu se evidentiraju artikli, mjesta troška, djelatnici u marketu i suvenirnicama.

Nakon što se artikal unese u Laser TRS, izlaz predstavlja prodaja u marketima i suvenirnicama putem Lasera POS (objašnjen u nastavku) pri čemu svaki proizvod ima svoj barkod.

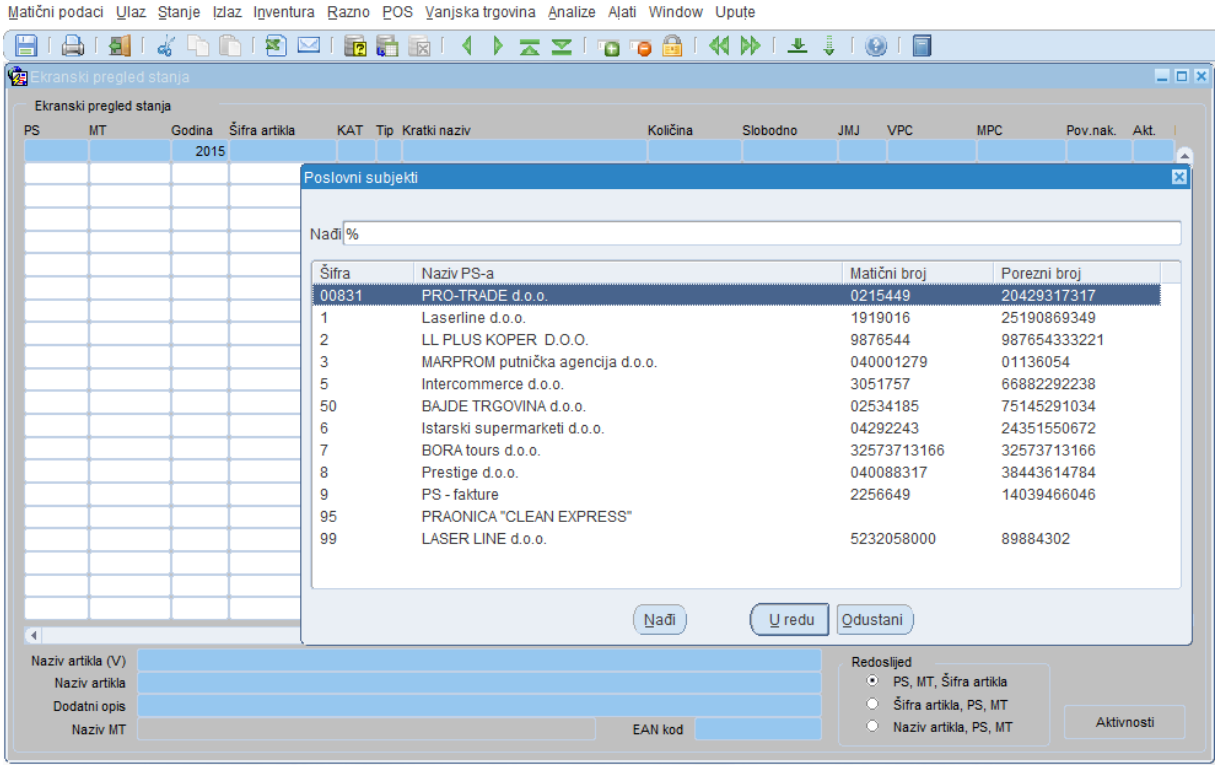
Narudžbe proizvoda obavljaju voditelji marketa i suvenirnica, a inventura se provodi jednom godišnje.

U kartici artikala se prate zaduženja (u marketu netko kupi Coca-Colu → u programu TRS automatski se povezuje prodaja i u kartici artikala se prati koliko je Coca-Cole zaprimljeno, koliko je prodano i koliko je na stanju), i može se vidjeti ako se dogodila pogreška (npr. Coca-Cola je u manjku, a Coca-Cola Zero je u višku → kriva prodaja).

U ovom programu postoje mjesta troška (ne knjiži se sve na Solaris), na primjer:

- Market u kampu je jedno mjesto troška
- Mini market je drugo mjesto troška
- Suvenirnica u Hotelu Ivan treće mjesto troška, itd.

Također je važno naglasiti da je u sustavu sve šifrirano, svako mjesto troška (MT) i svaki poslovni subjekt (PS) imaju svoju šifru.



Slika 9. Laser TRS

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/trs

Laser MAT

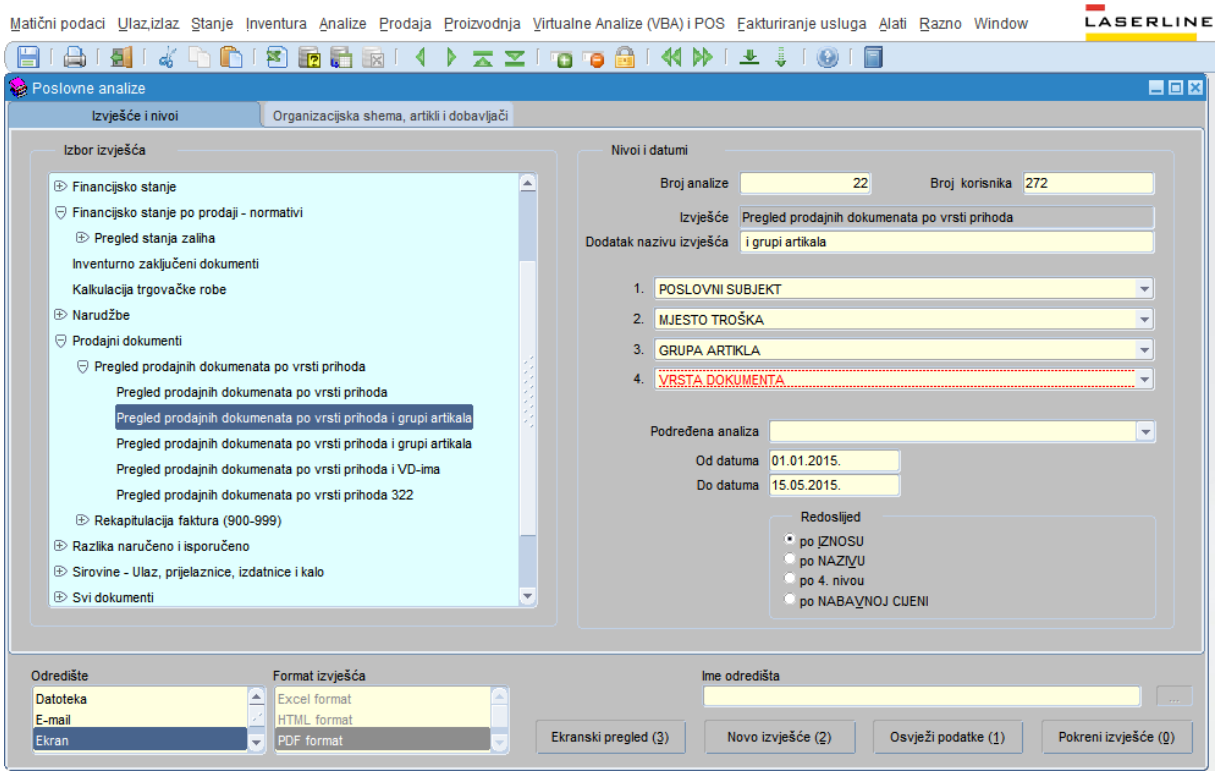
U ovom modulu se nalazi matični podaci o artiklima hrane i pića te potrošnog materijala (npr. plastične čaše). Uređuju se artikli koji ulaze u program tj. što dolazi preko nabave (Laser TRS). Dobavljač dostavi proizvode u bar ili kuhinju → voditelj provjerava točnu količinu proizvoda koja je navedena na otpremnici → potpisuje otpremnicu koja se dostavlja u knjigovodstvo → knjigovodstvo preuzima otpremnicu i preko Lasera MAT ubacuje proizvode u program → zadužuje kuhinju/bar/restoran za određenu količinu proizvoda koji su stigli od dobavljača → upisuje se mjesto troška, otpremnica, datum i količina.

U Laseru MAT:

- može se vidjeti stanje svakog pojedinog mjesta troška (npr. kuhinja Hotela Ivan)
- može se vidjeti svaki ulazni dokument, primke, roba od dobavljača
- kreiraju se cjenici, djelatnici koji će raditi na blagajnama i njihove funkcije (za Laser POS)
- kreiraju se prodajni artikli i normativi → svaki prodajni artikal ima svoj normativ (npr. formira se artikal Veliki Macchiato u koji ide 7 grama kave i 50 mililitara mlijeka)
- svaki artikal ima svoju šifru, s tim da su artikli podjeljeni na razne grupe (hrana, piće, ambalaža)
- na kraju mjeseca se provode inventure za pojedino mjesto troška (otvori se inventura za npr. bar, pri čemu se provjeravaju proizvodi koji su primljeni s onim proizvodima koji su na stanju → bar je zadužen za 40 litara mlijeka, prodalo se 30 litara mlijeka, što znači da na stanju u baru mora biti 10 litara mlijeka).
- postoji mogućnost analiza (količina ukupnog zaduženja na razini svih mjesta troška, npr. koliko je mliječnih proizvoda zaduženo na svim mjestima troška, koliko je mliječnih proizvoda zaduženo samo u aperitiv baru Hotela Ivan, analiza za pojedini šank, za pojedinog djelatnika)

Laser MAT sadrži u sebi matične podatke koji se odnose na sve artikle, npr. artikal mlijeko ulazi u sustav kao proizvod/sirovina → koristi se u normativima kao namirnica → izlazi preko prodajnih artikala, koji imaju normative.

Osim artikala tu su i matični podaci o mjestima troška (pod nazivom „poslovni subjekt“).. Na osnovu ove analize poslovni subjekt može biti npr. Solaris, mjesto troška Wellness Hotela Ivan, grupa artikala usluge (masaže, piće, itd.), vrsta dokumenata mogu biti prodajni dokumenti (blagajna). Kartica „Organizacijska shema, artikli i dobavljači“ nudi još parametara gdje se upisuje točno mjesto troška za koje se želi napraviti analiza (također se svrstava u matične podatke) – slika 10.



Slika 10. Laser MAT

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/mat

Laser POS

Laser POS je usko vezan s Laserima TRS i MAT. Ovaj modul je specijaliziran za blagajne, odnosno izlaze. Svaki djelatnik u Laseru POS ima svoje podatke putem kojih se prijavljuje u sustav. Njihovi podaci su formirani u Laseru TRS i MAT, pri čemu je nevedeno radno mjesto osobe i njezine ovlasti. Laser POS se koristi u marketima,

suvenirnicama, svim restoranima i barovima. Služi za evidentiranje prodaje, fiskaliziranje računa, direktno evidentiranje troška na račun gosta. Račun se može zaključiti na gotovinu, karticu, sobu ili recepciju. Postoji mogućnost povezivanja više blagajni u 1 naplatni uređaj, npr. Dalmatinsko selo ima 4 blagajne koje su spojene na 1 glavnu blagajnu u kojoj se vrše sve promjene i sve ostale blagajne povlače podatke s glavne. Svaki dan se mora izvršiti zaključak u Laseru POS pri čemu stanje u sustavu mora odgovarati stanju u blagajni.



Slika 11. Laser POS (na primjeru iz bara)

Izvor: Interni podaci Solaris d.d.-a

Laser POS mogućuje više funkcija, koje na prijašnjim sustavima nisu bile moguće. Npr. u Laser POS-u postoji mogućnost zamjene plaćanja. Kada se gostu izda račun na gotovinu a on želi platiti karticom, u novom programu postoji funkcija „promjena načina plaćanja“. U navedenoj funkiji se pronađe račun, pritisne gumb „promjena načina plaćanja“ i sustav automatski stornira račun, kreira novi račun i izbaci ga. U prethodnim sustavima se morao posebno otipkati storno računa u minus i odabrati novi način plaćanja, posebno utipkati novi artikal i novi načun, s tim da je osoba morala imati

prethodno izdani račun. Skraćeno je vrijeme rješavanja ovakvih situacija. Laserline sustav je napredniji i lakši.

U Laserline sustavu, restorani, barovi, suvenirnice i sve trgovačke djelatnosti mogu raditi bez interneta jer imaju svoju bazu podataka. Računi se spremaju u bazu podataka, a kada se uspostavi veza s internetom računi se automatski fiskaliziraju. Sustav sve sam rješava (prije to nije bilo moguće; kada bi nestalo interneta sve se moralo ručno upisvati u Knjigu pri čemu je osoba morala upisati svoje ime i prezime, datum, šifru artikla, cijenu artikla, konačni iznos računa, oib, potpis; jedan primjerak bi dobio gost a drugi bi ostao zaposleniku, kako bi, kada se uspostavi veza s internetom sve račune mogao ručno unijeti u sustav i izdati pravi fiskalizirani račun).

Laser Mobile

Laser Mobile ili Orderman je program koji je usko povezan sa Laser POS-om. Konfigurira se na način da se spoji sa matičnom blagajnom, a zaposlenik na dlanu ispred sebe ima blagajnu u koju može unositi narudžbe. Kada zaposlenik, npr. konobar posluži gosta i zaprimi njegovu narudžbu, ne triba ići natrag na glavnu blagajnu i unositi narudžbu od gosta, nego narudžbu obavi na licu mjesta putem Ordermana. Na konobarovo ime u baru izlazi njegova narudžba (za goste koje je poslužio). Dok konobar poslužuje ostale goste, dok uzima druge narudžbe, šank ili kuhinja primaju narudžbu koju je konobar prethodno naručio preko Laser Mobile-a. Konobar dolazi za šank, preuzima narudžbu za gosta koja je već gotova i posluživa ga. Na taj način se smanjuje vrijeme posluživanja, vrijeme čekanja gosta na narudžbu, smanjuje se potreban broj radnika, poboljšava se kvaliteta, manje su gužve u šanku i na blagajni. U ovaj sustavu se može sve unijeti, ali se ne može izdati račun. Kada gost želi svoj račun, konobar odlazi za šank, otvori svoju narudžbu, zaključi je i gostu odnosi račun. Svaki zaposlenik ima svoje korisničko ime, lozinku i svoje stolove. Laser Mobile je još u fazi testiranja i ako se pokaže uspješnim, primjeniti će se i u Vranjici Belvedere.



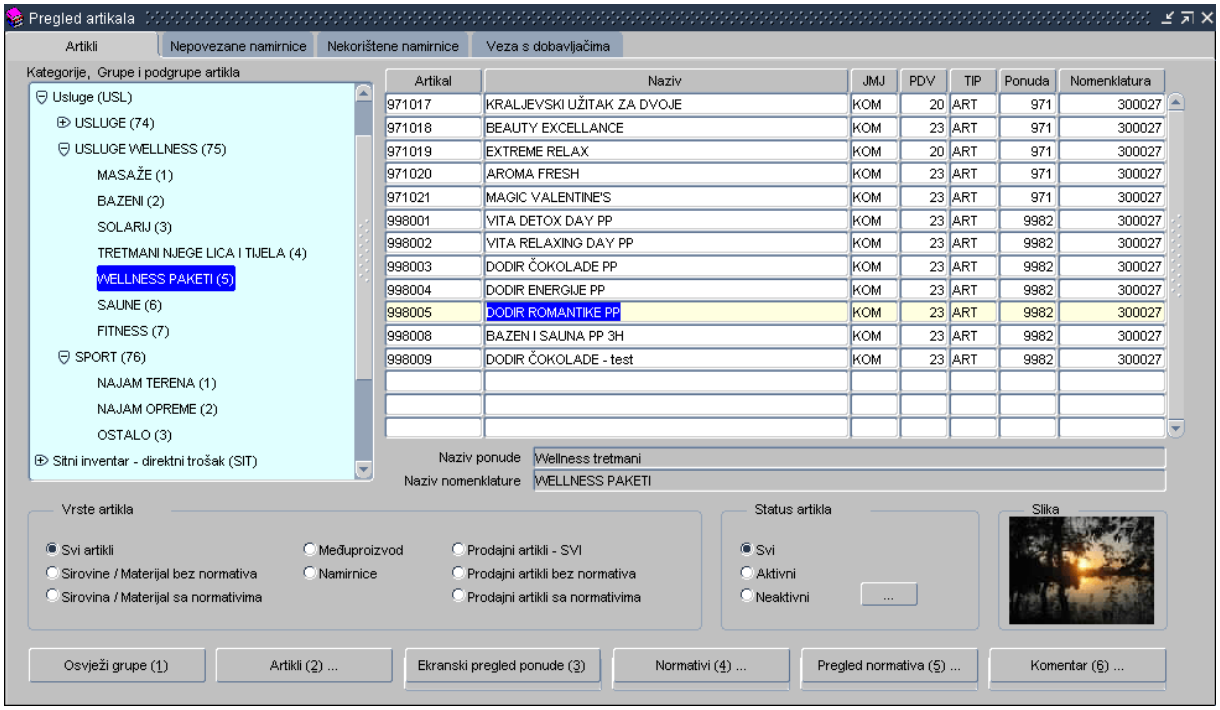
Slika 12. Laser MOBILE

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/mobile

Laser Well

Laser Well je jedinstveni sustav koji se koristi samo u Wellness & Spa dijelovima Solaris d.d.-a. Mogućnosti programa Laser Well: formiranje radnih smjena, pregled rasporeda po terapeutima, mogućnost bookiranja usluga i paketa, povezanost i uvid u hotelsku bazu podataka, evidentiranje odrađenih paketa u sklopu smještaja (usluge iz paketa moraju biti otvorene u Laser Well programu (cjenik) i u Laseru HIS), mogućnost printanja potvrde o rezervaciji te slanje na e-mail klijenta (iz sustava Laser Well potvrda o rezervaciji se dobiva u PDF formatu koja se odmah može printati i dati gostu; ako se potvrda šalje na mail klijenta, potrebno ju je spremiti i poslati sa službenog maila), direktna naplata iz sustava uz odabir načina plaćanja (gotovina, kartice, naplata na hotelsku sobu, razdvojeni načini plaćanja – jedan račun sa 2 načina plaćanja), mogućnost plaćanja poklon bonovima ili loyality karticama (posebne akcije za stalne goste), skup popusta za zaposlenike, posebne Evente ili partnere grupacije, izvještaji na dnevnoj ili mjesečnoj bazi (po terapeutu, uslugama…), razdvajanje prihoda po mjestima troška prilikom zaključka kase (wellness usluge, wellness bar, frizerski salon).

Da bi omogućili direktno rezerviranje sa recepcija hotela ili iz Odjela prodaje potrebno je izvršiti instalaciju programa na njihovo računalo, dati im dopuštenje, te moraju proći edukacije kao i osoblje Wellnessa (proces rezervacije tretmana i slanje potvrde).



Slika 13. Laser WELL

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/well

Laser AC

Laser AC je uređaj koji je povezan s recepcijom, odnosno uređaj na dlanovniku. Ovim uređajem je zamišljeno da osoba na terenu može raditi sve ono za što gost mora doći na recepciju. Uređaj koriste kontrolori u campu. Kontrolor u campu ima svoj dlanovnik u kojem može provjeravati sve registrirane goste campa, njihove parcele, vrijeme dolaska i odlaska gostiju, te broj osoba na 1 parceli. Ove kontrole su jako važne jer se nekada može dogoditi da:

- bude 6 osoba na 1 parceli, a gosti su prijavili samo 2 osobe na parceli
- gost prijavi korištenje 1 šatora, a zapravo koristi 3 šatora
- gosti ne prijave kućnog ljubimca
- gosti ostanu duže od vremena do kada su prijavljeni

Kontrolor preko Lasera AC provjerava kada svaka parcela treba biti slobodna. Ako gost želi ostati duže od predviđenog roka, mora se javiti kontroloru ili na recepciji campa. Ako se gost javi kontroloru, on u Laseru AC može provjeriti ako je parcela rezervirana za novog gosta. Ako parcela nije slobodna, zadatak kontrolora je pronaći u sustavu najbližu parcelu koja je adekvatna. Nakon toga, u sustav mora unijeti promjenu parcele gosta i novo vrijeme odlaska gosta. U slučaju da je ista parcela slobodna nakon tog termina, kontrolor u program unosi da su gosti produžili boravak do novog termina.



Slika 14. Laser AC

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/ac

Laser HIS

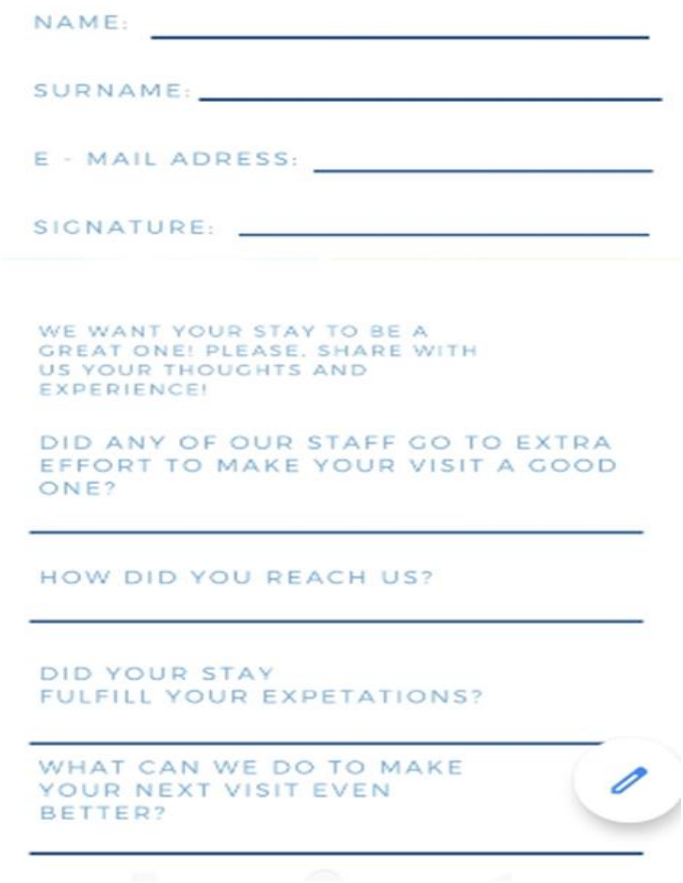
Laser HIS je glavni sustav za smještajne kapacitete. Koristi se u svim hotelima u Solaris d.d.-u i u Campu. Kada se sustav postavljao, za svaki hotel i Camp se morao unijeti broj smještajnih kapaciteta i vrsta smještaja.

U sustavu se:

- mogu vidjeti cijene smještaja
- prikazuje količina smještajnih kapaciteta (rezerviranih i slobodnih)
- evidentira broj gostiju i njihovi podaci
- obavlja check in i check out gosta
- prati vrijeme dolaska i odlaska gosta
- rade izvještaji o stanju u smještajnoj jedinici
- mogu raditi izvještaji o predviđanju za sljedeću godinu

U Laseru HIS se također nalaze cijene za unaprijed ugovorene dolaske većih grupa i Kongrese. Sustav je povezan s rezervacijama putem službene stranice Amadria Parka, Booking.com-a i Tripadisor-a. Rezervacije koje su napravljene preko on-line agencija ili preko direktnih kanala kao što su call centar Solaris d.d.-a, hotelski kontakt, direktno se unose u sustav.

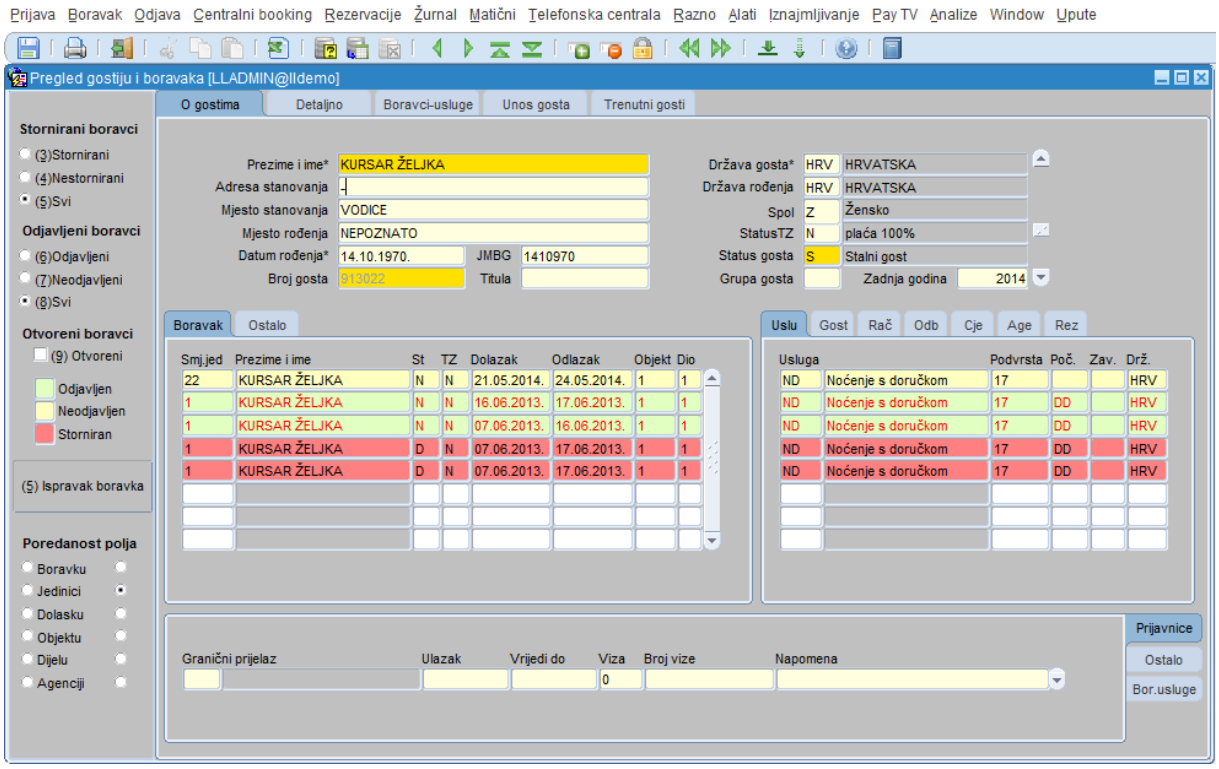
Ograničenja u sustavu su vezana za radno mjesto. Repecionari imaju dopuštenje vidjeti smještajne kapacitete samo za svoj objekt, dok osoba koja je na višoj poziciji (npr. voditelj ili direktor objekta) može vidjeti smještajne kapacitete i sve ostale podatke za Šibenik, Opatiju i Zagreb, jer su na istom sustavu. Recepcija ne može napraviti korekciju cijene.



Slika 15. Loyalty Club

Izvor: interni podaci Solaris d.d.-a

Slika 15 predstavlja pitanja, koja gosti ispunjavaju ako žele biti uključeni u Loyalty Club Solaris d.d.-a. Od gosta se traži da ispuni sljedeće podatke: ime i prezime, e-mail, potpis, odgovori na kratka pitanja koja se odnose na kvalitetu usluge, način na koji su došli do Solaris d.d.-a, ispunjenje njihovih očekivanja i prijedlozi za unaprijeđenje usluge. Učlanjivanje u Loyalty Club gosti mogu zatražiti na recepciji, pri čemu pristaju da im se na e-mail šalju obavijesti o ponudama, novim uslugama i slično. Na ovaj način gosti sudjeluju u nagradnim igrama i ostvarivanju popusta za sljedeći boravak.



Slika 16. Laser HIS

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/his

Laser OSIS

Laser OSIS služi za evidenciju i praćenje osnovnih sredstava i sitnog inventara.

Unutar sustava je moguće:

- unijeti neograničeni broj kategorija artikala (sredstava): OSA – osnovna sredstva (dugotrajna imovina), SIT – sitni inventar, POT – potrošni (100% otpis), TOK - tuđa imovina na korištenju, itd
- razvrstavati u amortizacijske skupine – nomenklature
- razvrstavati po kontnom planu (veza s Laserom GLAS)
- vođenje sredstava po mjestima troška, moguće i po prostorima unutar mjesta troška, moguće zaduženje na djelatnika (veza s Kadrovskom službom)
- zaprimanje OSA, razmještaj, rashod, prodaja, privremeni i konačni obračun amortizacije, projekcija amortizacije (obračun unaprijed za n godina)
- knjiženje – automatsko prebacivanje dokumenata i obračuna amortizacije u modul GLAS

- inventura – popisne liste, unos, obrada
- izvješćivanje – klasična izvješća (stanje, kartica OSA, inventurne liste,...)

Laser OSIS ima vlastiti kontni plan koji se povezuje na kontni plan u glavnoj knjizi. Unutar izbornika „Računski plan“ nalaze se matični podaci o poslovnim subjektima. Za pretraživanje ili unos potrebno je najprije popuniti šifru poslovnog subjekta. Ako kontni plan postoji, automatski se popunjava tablica za taj poslovni subjekt. Značenje polja za popunjavanje na slici 17 su:

- Račun – to je šifra konta u kontnom planu OSIS-a, odabire se proizvoljno, a radi jednostavnosti najčešće se otvara identično kako je i u glavnoj knjizi.
- Naziv – naziv konta, popunjava se ručno i može imati do 50 znakova
- Račun u GK – vezni konto u glavnoj knjizi
- Grupa – konta se mogu grupirati radi lakšeg kasnijeg izvješćivanja (obično u sustavima s dosta detaljnim kontnim planom). Polje je obavezno za unos, ali uvijek postoji šifra 0 ili 1 s opisom "Nedefinirana grupa"
- Okvir „Veze za knjiženje dokumenata“ – ovdje se definiraju veze za prijenos amortizacije u glavnu knjigu. Za svaki konto iz gornje tablice u donjoj je potrebno unijeti konta za dugovnu i potražnu stranu iz glavne knjige na koja će se prenositi amortizacija. Nije obavezno za popunjavanje ako se amortizacija knjiži ručno.



Slika 17. Laser OSIS

Izvor: Interni podaci Solaris d.d.-a za rad u programu Laser OSIS

Laser GLAS

Laser GLAS se odnosi na sva računovodstvena događanja. Glas se sastoji od ulaznih računa, obračuna kamata, platnog prometa, izlaznih računa.

Kroz **ulazne račune** se unose svi računi od dobavljača za sve vrste usluga, robe, opreme, investicija i slično. Nakon ovjere računa, oni se knjiže (dolazi račun → račun se unosi i ide na ovjeru → račun mora biti ovjeren da bi bio priznat). Račun sadrži osnovicu, PDV, i bruto iznos. Iznos PDV-a ulazi u Knjigu ulaznih računa. Svakog 20-og u mjesecu se predaje ukupni PDV za prethodni mjesec. Kroz ulazne račune mogu se pregledavati stavke: skupno, pojedinačno, po rasporedu, po mjestu troška, po porezu, i slično. Laser GLAS sjedinjuje kompletno poslovanje poduzeća (Lasere TRS, MAT, HIS, itd) na temelju čega izlazi bilanca gdje se prikazuju svi događaji, financijska izvješća, greške, ispravci (Laser GLAS je rezultat svih događaja u društvu).

Na temelju knjiženih mjesečnih računa koji se šalju u poreznu upravu (na temelju ulaznih i izlaznih računa) društvo ima ili povrat ili plaćanje PDV-a. Prijava PDV-a se temelji na ulaznim i izlaznim računima (predstavlja razliku između ulaznih i izlaznih računa).

Svaki dobavljač u Laseru GLAS ima svoju šifru po kojoj se vodi u sustavu. Po šifri se usklađuju računi s dobavljačem, te svi računi moraju biti usklađeni na 31.12. zbog revizorskih izvješća. U kartici partnera su vidljiva sva događanja, na primjer:

Kartica partnera npr. Coca-Cola → vidljiva su sva događanja:

- Konto 361 - zaduženja ambalaže, vidljivo koliko ambalaže ima u najmu, a koliko nije vraćeno
- Konto 659- nabavna vrijednost robe (roba koja je zadužena u Laseru TRS)
- Konto 309 je konto za ugostiteljstvo

Konto 220 predstavlja dobavljače (u ovom slučaju Coca-Colu), pri čemu su s desne strane računi, a s lijeve strane uplate i na točno određeni dan se može vidjeti stanje (koliko je Solaris d.d. dužan Coca-Coli).

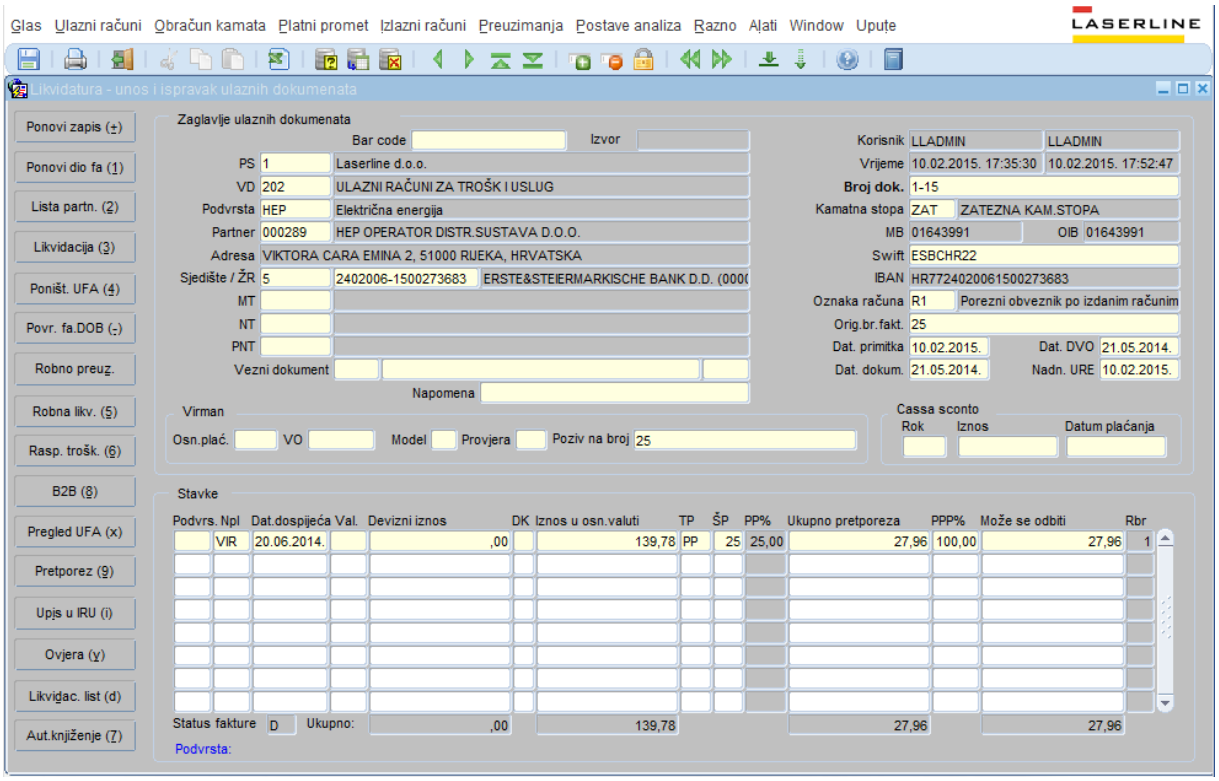
Platni promet se odnosi na virmane koji se vrše po nalogu direktora.

Izlazni računi se odnose na boravak gostiju. Gosti mogu boraviti individualno ili preko agencije. Rezervacije koje se obavljaju individualno (preko rezervacijskog centra, direktno preko web stranice Amadria Parka, Booking.com-a, Tripadvisor-a) su automatski povezane s Laserom HIS, pri čemu zaposlenici u sustav unose rezervaciju, datum, vrijeme boravka, vrstu usluge, sudionike itd. Kada se obavlja check in, gost se javi na recepciju, te recepcioner ide na „prijavu gosta" s tim da ga prijavi po njegovoj individualnoj rezervaciji tako da povuče podatke iz sustava. Nakon što gost odradi svoj boravak, na recepciji se obavlja plaćanje, te noćnom obradom takva evidencija stiže u Laser GLAS.

Kada rezervacija nije putem web stranica, riječ je o booking-u kod agencije. Agencija šalje upit prema rezervacijskom centru. Postoje agencije s kojima Solaris d.d. ima sklopljen ugovor, te su tada uvjeti i cijene već definirani (po pojedinom periodu i vrsta sobe → ovisi koji kontigent je agencija zakupila).

Agencije s kojima Solaris d.d. nema ugovor šalju upit. Ako ima mjesta odobri se rezervacija po određenim uvjetima. Agencija šalje najavu, i na temelju najave rezervacijski centar unosi rezervaciju u Laser HIS. Gost dolazi u hotel s voucherom koji mu je dala agencija, a na voucheru je navedena vrsta usluge, broj osoba i datum boravka. Zaposlenik podatke s vochera uspoređuje s napravljenom rezervacijom u sustavu i ako sve odgovara vrši se prijava gosta. Kada gost odlazi, svoju uslugu ne plaća na recepciji. U ovom slučaju u računovodstvu se izrađuje faktura koja se šalje agenciji.

Ako je dogovoreno plaćanje po predračunu, agencija pošalje najavu za gosta. Rezervacijski centar ubacuje rezervaciju putem najave, pošalje natrag ponudu agenciji i agencija je dužna platiti određeni iznos 14 dana prije dolaska gosta. Kada agencija izvrši uplatu, uplata se stavlja kao akontacija na rezervaciju i onda se taj izlazni račun zatvara direktno u Laseru HIS (iznosi 0,00 kn jer je račun unaprijed podmiren).



Slika 18. Laser GLAS

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/glas

Laser PLA

U Laseru PLA su svi podaci o djelatniku:

- ime i prezime, oib, kontakt broj, datum rođenja, adresa, razina obrazovanja, e-mail
- evidencija o članovima obitelji
- pravo na božićnice i darovi za djecu
- mjesto troška gdje osoba radi (npr. Hotel Ivan kuhinja)
- visina plaće, broj računa, podaci o poreznoj kartici
- jubilarne nagrade i godišnji odmori

Iz programa se kreira ugovor, odnosno postoji mogućnost automatskog povlačenja svih potrebnih podataka o djelatniku za kreiranje ugovora. Također, program signalizira kada zaposleniku istječe ugovor.

Postoji i program koji se zove Time and Space u kojem se prati evidencija radnog vremena. Svaki djelatnik dobije karticu s kojom svaki dan evidentira dolazak na posao i odlazak s posla. Na kraju mjeseca se svi sati zbroje, pri čemu se može vidjeti koliko je zaposlenik odradio dvokratnih smjena, noćnih i prekovremenih. Sati se iz programa Time and Space prenose u Laser PLA gdje se radi obračun plaće.

U program se unose sve promjene radnog mjesta (npr. ako se zaposlenik iz kuhinje Hotela Jure šalje na ispomoć u kuhinju Hotela Ivan) i kada se radi obračun, posebno se obračunava koliki je trošak radne snage u kuhinji Hotela Jure, a koliki u kuhinji Hotela Ivan.

Laser PLA omogućava formiranje datoteke u koju se unose svi djelatnici koji su primljeni za rad na točno određeni dan. Nakon toga, datoteka sa svim djelatnicima se učitava u program od Mirovinskog osiguranja (svi koji žele raditi moraju biti prijavljeni). Također, postoji i opcija prijavljivanja svakog radnika posebno. Prije su se radnici prijavljivali posebno u sustav Mirovinskog, i posebno u sustav Zdravstvenog osiguranja. Sada se izvršava samo prijava na Mirovinsko osiguranje, a Zdravstveno osiguranje automatski preuzima tj. povlači podatke sa Mirovinskog.

Laser PLA omogućava brojne analize, npr. broj djelatnika na određeni dan (sveukupan broj i odvojen broj djelatnika po mjestu troška), broj ženskih i muških djelatnika, itd.

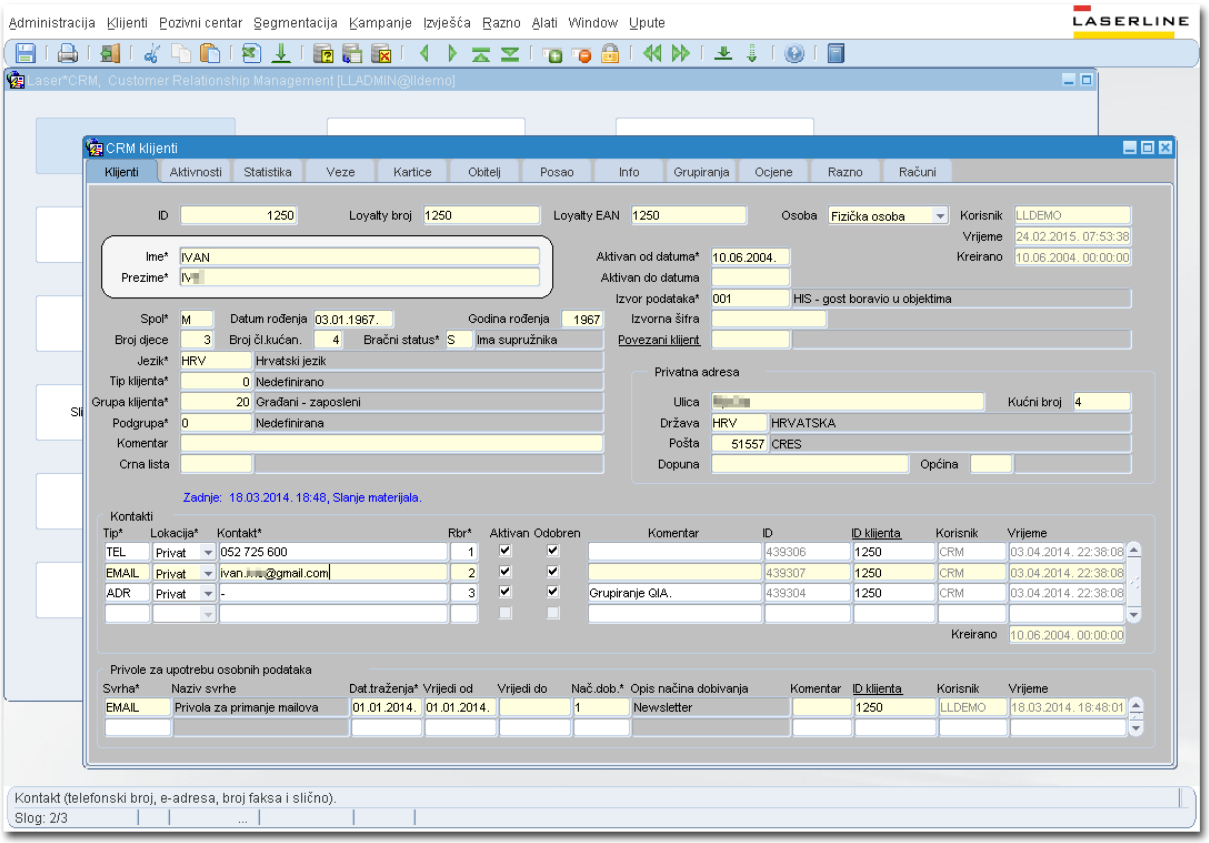
Za zaposlene strane državljane potrebno je tražiti radnu dozvolu 15 dana prije početka rada. Dužni su dostaviti putovnicu i uvjerenje o nekažnjavanju iz zemlje iz koje dolaze, s tim da se ovo odnosi na zemlje koje nisu članice EU (Srbija, Makedonija, BiH, itd.). Na obrascu 9A se predaju podaci na MUP i nakon 15 dana MUP odobri radnu dozvolu po koju osoba treba doći osobno.

Za dobivanje radne dozvole od MUP-a za strane državljane koji dolaze iz zemalja koje su članice EU potrebna je samo prijava boravišta (u zgradama za djelatnike Solaris d.d.-a ili negdje u Šibeniku).

Laser CRM

Program je osmišljen za lakše odlučivanje i za poboljšanje proizvoda i usluga. Usko je povezan sa svim ostalim programima iz razloga što svaki dio Solaris d.d-a unosi svoje podatke (npr. na recepciji se unose matični podaci, bračno stanje itd.; u restoranima se

unose mišljenja gostiju, recenzije, primjedbe što bi se moglo poboljšati) i na temelju ovog sustava se rade analize koje se koriste u daljnjem odlučivanju (u smjeru potreba gostiju i u smjeru u kojem Solaris d.d. želi ići).

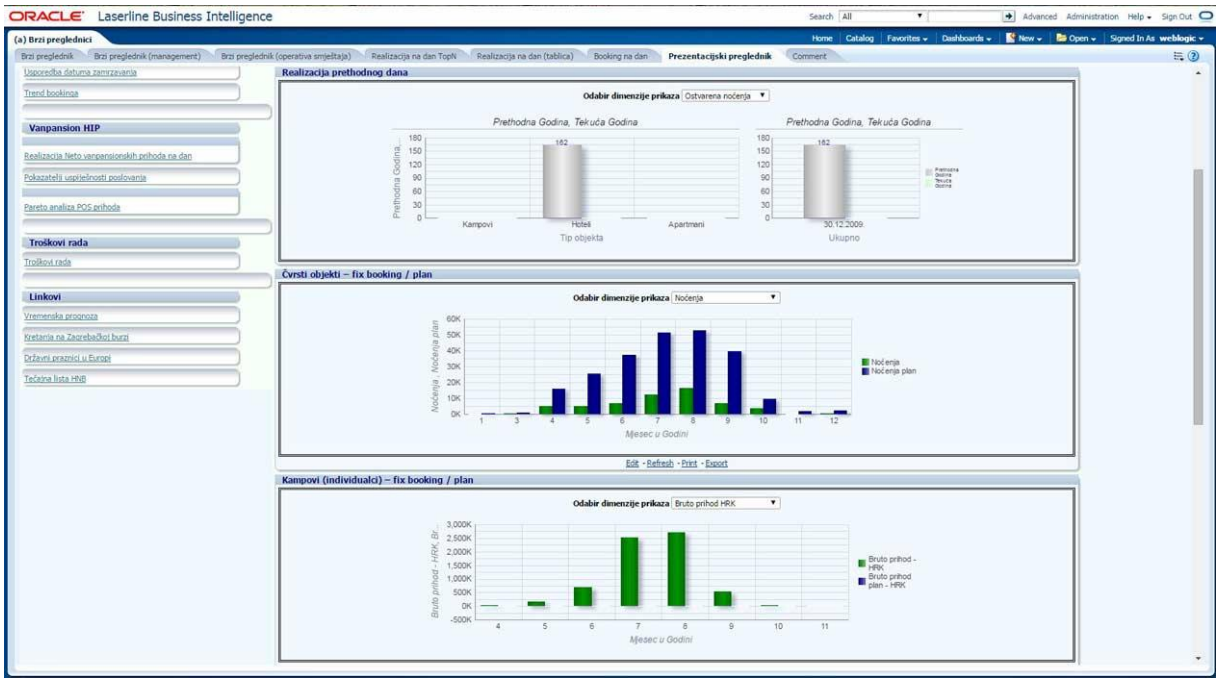


Slika 19. Laser CRM

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/crm

Laser BI

Laser Business Intelligence prikuplja podatke od svih ostalih modula i prezentira ih u obliku izvještaja, analiza, i grafičkih vizualizacija. Program služi isključivo za izvještavanje, može se vidjeti sve što nas zanima u sklopu Amadria Parka, a namjenjen je top i middle menadžementu (npr. netko tko radi u Laseru MAT ne može vidjeti koliki su smještajni kapaciteti u Hotelu Ivan, jer nemaju pristup Laseru HIS, i obrnuto). U Laseru BI također postoje i različiti leveli autorizacije gdje osobi može biti dopušteno pregledavanje samo na razini Solaris d.d.-a, a nemogućnost pregledavanja stanja u Opatiji i Zagrebu.



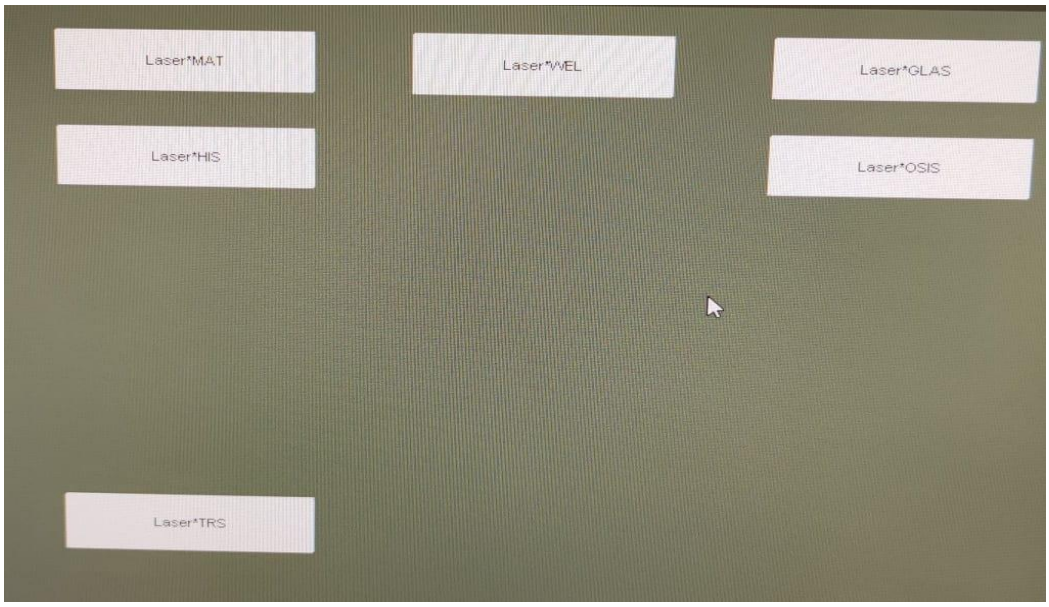
Slika 20. Laser BI

Izvor: Laserline, dostupno na: https://www.laserline.hr/hr/produkti/bi

Zadaci IT odjela u Solaris d.d-u:

→ održavanje baze podataka koja je nužna za poslovanje: ime gostiju, adrese, mjesto boravka, vrsta sobe, itd.

→ instaliranje i održavanje aplikacijskih softvera na računalima (za Laserline), dodjeljuju prava tj. ovlasti



Slika 21. Prikaz Laserline modula

Izvor: Interni podaci Solaris d.d.-a

Slika 21. prikazuje praćenje svakog modula Laserline-a od strane IT odjela. Imaju dopuštenje provjere podataka i načina funkcioniranja sustava.

→ objavljuju oglase za posao

→ traženje problema kada nastane preopterećenje sustava



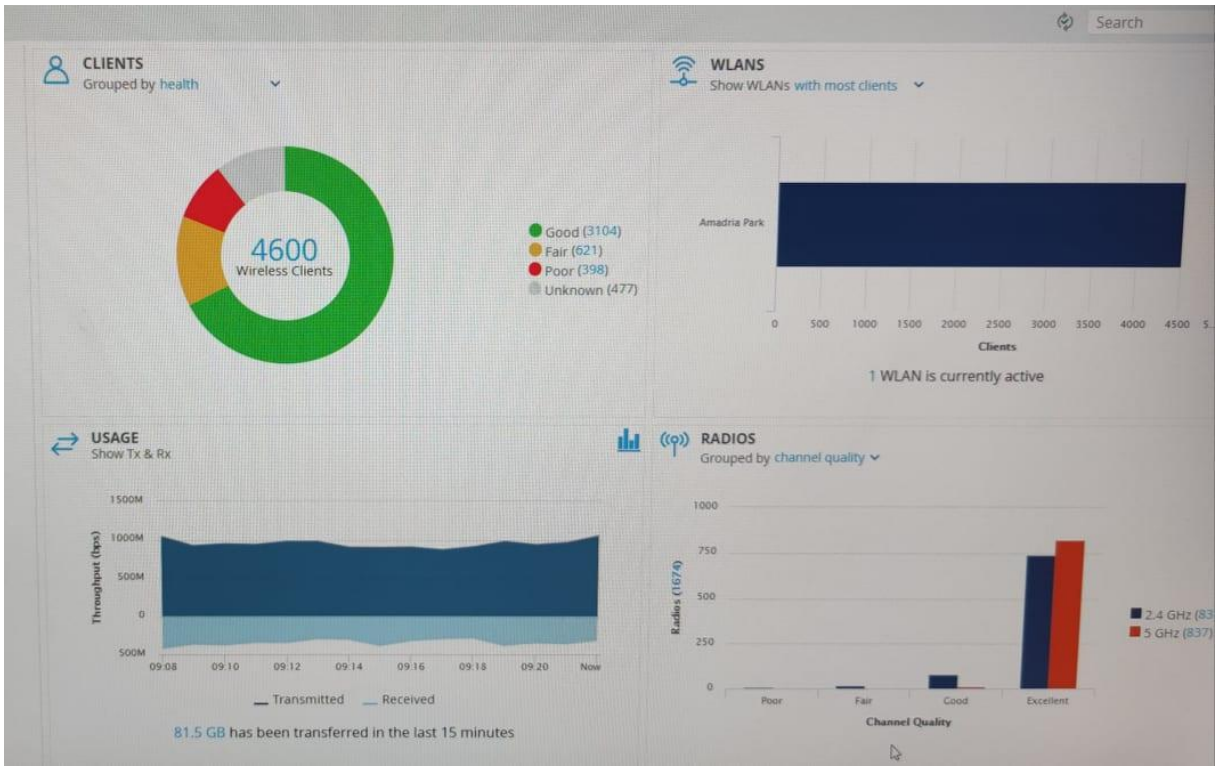
Slika 22. Alarmi

Izvor: Interni podaci Solaris d.d.-a

Slika 22. prikazuje neispravnost switcher-a, routher-a i servera u pogledu alarmnog sustava. Odjel IT može vidjeti problem i djelovati na vrijeme.

→ interno održavanje sastanaka putem aplikacije Google Meet

→ održavanje Internet veze (WiFi)

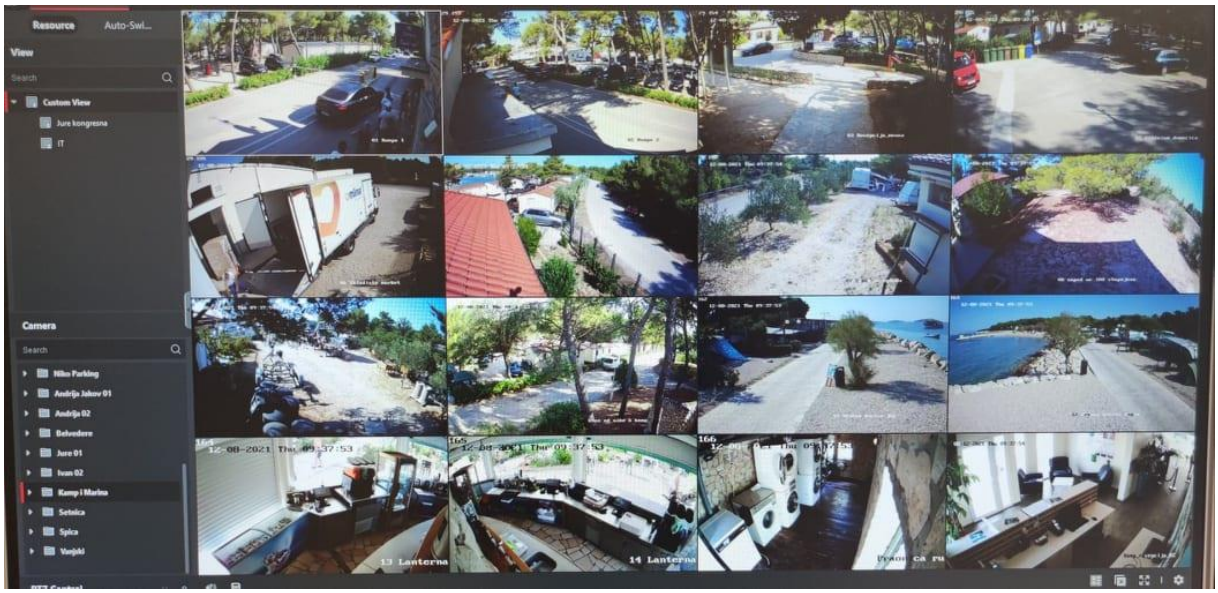


Slika 23. Internet veza Solaris d.d.-a

Izvor: Interni podaci Solaris d.d.-a

Slika 23. prikazuje internet vezu. Može se vidjeti funkcija mreže, koliko je korisnika povezano na WiFi mrežu (u ovom slučaju 4600 korisnika), koliko GB se troši svakih 15 min (na slici 81.5 GB)

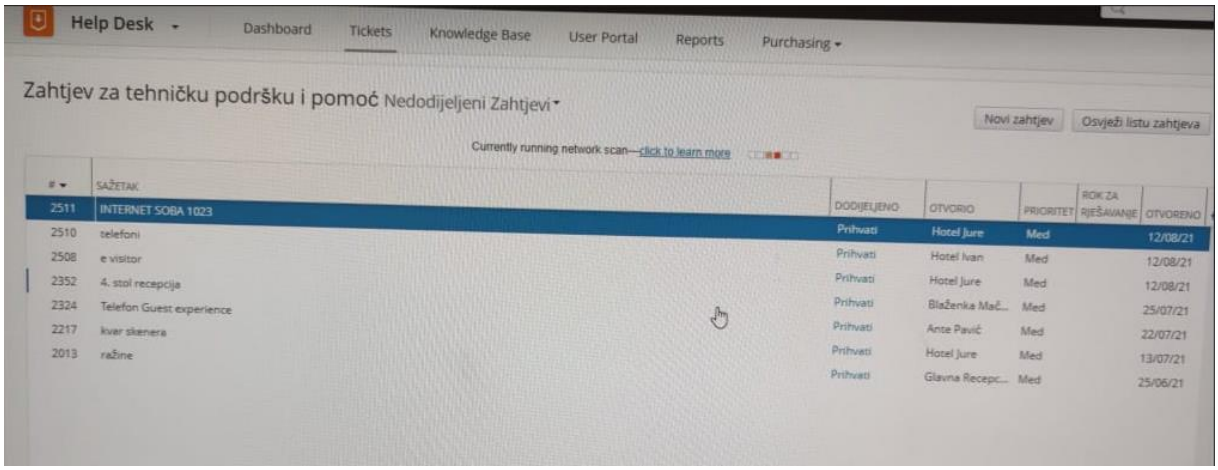
→ praćenje videonadzora



Slika 24. Videonadzor

Izvor: Interni podaci Solaris d.d.-a

→ praćenje zahtjeva u Help Desk aplikaciji



Slika 25. Aplikacija Help Desk

Izvor: Interni podaci Solaris d.d.-a

Na slici 25. prikazana je aplikacija Help Desk, putem koje zaposlenici kontaktiraju IT odjel za rješavanje tehničkih problema.

6.4.1. Testiranje hipoteze H2

H2: Informacijska tehnologija utječe na upravljanje znanjem u poduzeću Solaris d.d. - PRIHVAĆENA

Informacijska tehnologija čini proces upravljanja znanjem bržim i jednostavnijim, te pomoću nje znanje postaje dostupno zaposlenicima. Korištenje informacijskih sustava u procesu upravljanja znanjem predstavlja sastavni dio svakog dobro vođenog procesa upravljanja znanjem. U hipotezi H2 pratila se vrsta informacijske tehnologije u poduzeću Solaris d.d. Poduzeće ulaže u obučavanje zaposlenika za primjenu novih tehnologija, iz čega se može zaključiti da zaposlenici u tom pogledu unaprijeđuju svoja znanja i vještine. Sustav Laserline predstavlja najveći napredak u tehnologiji za Solaris d.d. jer omogućuje brže i efikasnije obavljanje radnih zadataka, odnosno brže stvaranje i prijenos znanja, te omogućava veću fleksibilnost poslovnih procesa (npr. Laser POS ima mogućnost zamjene plaćanja – što prije nije bilo moguće; Laser MOBILE predstavlja napredak u bržem posluživanju gostiju). Laserline funkcionira putem interneta što predstavlja jedan od najvažnijih informatičih alata u procesu upravljanja znanjem. Svi moduli su međusobno povezani, a osobe koje imaju ovlasti ostvaruju mogućnost praćenja svih modula, što kod prijašnjih sustava nije bilo moguće. Odjel IT kontrolira funkcioniranje svih modula i rješava tehnološke probleme brzo i efikasno zahvaljujući praćenju alarma i aplikaciji Help Desk, pomoću koje stoje na raspolaganju svim zaposlenicima. Teško je zamisliti efikasnu inicijativu za upravljanje znanjem bez tehnološke infrastrukture, koja će je adekvatno podupirati, pri čemu se može zaključiti da Solaris d.d. kontinuirano napreduje u korištenju informacijskih sustava i upravljanju znanjem pomoću njih.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje znanjem kompleksan je, sveobuhvatan i sustavan proces kreiranja ljudskih, tehnoloških, kulturnih i orgnizacijskih pretpostavki kojim se stvaraju uvjeti za kreiranje, dijeljenje i primjenu organizacijskog znanja kako bi se povećale inovacije, ukupna organizacijska uspješnost i ostvarila održiva konkurentska prednost. Glavni čimbenici su ljudi i tehnologija koji čine uobičajeni sustav upravljanja znanjem. To su dva elementa koja se međusobno upotpunjuju i ovise jedan o drugome. Ljudski potencijali/resursi su ukupna znanja, vještine, talenti, kreativnost, sposobnosti, odanost i motivacija kojom raspolaže neka organizacija ili duštvo, odnosno, ukupna intelektualna i psihička energija koja se može angažirati u ostvarivanju ciljeva organizacije (poslovnih i strateških) i razvoja poslovanja. Jedna od glavnih uloga informacijske tehnologije u upravljanju znanjem jest povećanje brzine stvaranja i prijenosa znanja, a u informacijskom vremenu u kojem živimo bi bilo teško zamisliti ijednu efikasnu inicijativu za upravljanje znanjem bez tehnološke infrastrukture koja će je adekvatno podupirati. Sustave za upravljanjem znanjem (eng. Knoweledge Management Systems) izrađuju razna tehnološka rješenja i informacijske tehnologije koje omogućuju upravljanje znanjem u organizaciji. Upravljanje znanjem se istraživalo u poduzeću Solaris d.d. pomću kvalitativne metode dubinskog intervjua. U radu su promatrane 2 hipoteze . Hipoteza H1 glasi da Strategija i politike upravljanja ljudskim resursima utječu na upravljanje znanjem u poduzeću Solaris d.d. Strategija se definira kroz viziju, misiju i ciljeve. Politike upravljanja ljudskim resursima uključuju analizu radnih mjesta, planiranje ljudskih resursa, pribavljanje ljudskih resursa, selekciju, obuku, motivaciju, upravljanje kompenzacijama, procjenu performansi i radne odnose. Hipoteza je prihvačena iz razloga što se u samoj strategiji može zaključiti da je cilj Solaris d.d.-a stvoriti jak i uspješan tim kroz kontinurano ulaganje u znanje i kvalitetu zaposlenika uz istovremeno pružanje kvalitetnih usluga na svim područjima poslovanja. Kroz politike upravljanja ljudskim resursima se analizira, prati i ocjenjuje rad svih zaposlenika kao i njihovo unaprijeđenje kroz procjenu perofrmansi. Solaris d.d. ulaže u obrazovanje i edukacju svojih zaposlenika kako bi oni mogli ostvariti svoje profesionalne ciljeve, i svaka osoba koja se svojim radom i trudom dokaže ima velike mogućnosti napretka. Prate se samostalni odlasci zaposlenika iz poduzeća pri čemu je cilj zadržati zaposlenike, zadržati znanje, a ujedno shvatiti i razloge njihovog odlaska. Hipoteza H2 glasi da Informacijska tehnologija utječe na upravljanje

znanjem u poduzeću Solaris d.d. Hipoteza je prihvaćena iz razloga što Solaris d.d. napreduje u izboru informacijskog sustava na razini cjelokupnog poduzeća. Sustav Laserline predstavlja najveći napredak u tehnoligiji za Solaris d.d. jer omogućuje brže i efikasnije obavljanje radnih zadataka, odnosno brže stvaranje i prijenos znanja, zahtijeva najveću ažurnost i mogućnosti unutar sustava.

LITERATURA

KNJIGE

1. Alfirević N., Garbin Prančević, D. i Talaja, A. (2014) *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem*. Split: Ekonomski fakultet.

2. Čerić V. i Varga M. (2004) *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb: Element, str. 1. Dostupno na: https://www.scribd.com/doc/53679702/Informacijska-Tehnologija-u-Poslovanju-VCeric-MVarga-2004-Text

3. Zelenika, R., (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog istručnog djela: Metodologija znanstvenog istraživanja*. 4.izd. Rijeka: Ekonomski fakultet. str. 323-339.

4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžemenst ljudskih potencijala-suvremeni trenovi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga.

5. Vujić, V., (2005.): *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izd. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

6. Dževad Š., Rahimi, Z. (2009.): *Menadžment.* Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.

7. Varga, M., i Čerić, V. (2004): *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb:Ekonomski fakultet.

8. Bartolović, V., i Vukojević, L. (2019): *Menadžment ljudskih potencijala-Politike Europske Unije u razvoju ljudskih potencijala.* Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu-

PRIRUČNICI

9. Spahić, A., Grd, P., Sobodić, A., Škvorc, L., i Grabar, D. (2015) *Upravljanje znanjem 2.0 za MSP*. Poljska,Warsava: Management Observatory Foundation. str. 62. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/740473

10. Tkalac Veričić A., Sinčić Ćorić D., i Pološki Vokić N. (2010.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Metode prikupljanja podataka*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., str.109.

INTERNET

11. Amadria Park. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/

12. Američka gospodarska komora u Hrvatskoj. Dostupno na:https://www.amcham.hr/amadria-park-hoteli-solaris-dd-m244

13. Amadria Park: Konsolidirano financijsko izvješće za III.tromj. 2019.god.-Solaris d.d. Dostupno na:https://www.amadriapark.com/hr/wpcontent/uploads/sites/4/2020/03/financijsko-izvjesce-za-iii-tromj-2019-solaris-ddkonsolidirano-compressed.pdf

14. Čavalić, A. (2016): Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke (online). Ekonomska misao i praksa, (2), str. 495-513. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/171474

15. Vican, D. (2007): Znanje vrijedno znanja – znanje vrijedno poučavanja (online). Pedagogijska istraživanja, 4 (2), 231-237. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/118293

16. Stojiljković A., i Petrović M. (2019) Upravljanje znanjem kao determinanta uspjeha upravljanja odnosima s potrošačima: Upravljanje znanjem. U: Martić M., Majakić-Nikolić D., i Savić G., ur. *Conference proceedings (Zbornik radova) – XLVI International Symposium on Operational Research, 15-18 september 2019., Belgrade, Serbia*. Belgrade: University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, str. 407.

17. Črnjar, K. (2005): Upravljanje znanjem u hotelima (online). *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 373-381. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/181384

18. Starc, J., Rodica, B. i Konda, I. (2014): Teorijsko znanje i praksa u globalnom okruženju (online). *Praktični menadžment,* 5 (1), 7-13. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/134940

19. Vidović, M. (2008): Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj (online). Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6(1), str. 275-288. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/30959

20. Müller, J. (2001): Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija (online). *Ekonomski pregled*, 52(5-6), str. 587-612. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28728

21. Kozić, M. (2016): *Vrste istraživanja i metode prikupljanja podataka u diplomskim radovima*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:141:651609

22. Jambrek, I., i Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1181-1206. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/40704

23. Ackoff, R. L. (1989): From data to wisdom (online). *Journal of applied systems analysis*, *16*(1), 3-9. Dostupno na: https://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf

24. Đula, Lj. (2010): Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi (online). *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 224-238. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/57844

25. Hajdić, M. (2015): *Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet Split. Dostupno na: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:370912

26. Grzybowska, K., i Gajdzik, B. (2013): SECI model and facilitation in change management in metallurgical enterprise (online). *Metalurgija*, 52(2), str. 275-278. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/92687

27. Rupčić, N., i Žic, M. (2012): Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija (online). *Praktični menadžment*, 3(2), str. 21-28. Dostupno na: : https://hrcak.srce.hr/96977

28. Bosilj Vukšić, V. et al. (2010): Uloga informacijske tehnologije i drugih čimbenika u upravljanju znanjem (online). Zagreb: Ekonomski fakultet. Dostupno na:

http://www.hroug.hr/content/download/2084/38509/file/Referat%20204_Bosilj-Milanovic-Gombasek.pdf

29. Vidović, M. (2008): *Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet, Zagreb. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/385262

30. Milanović, Lj. (2010): Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatsim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), str. 195-211. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/70783

31. Aksentijević, S., Tijan, E., i Marinković, B. (2015): Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima. *Pomorski zbornik*, 49-50(1), str. 281-303. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/138217

32. Blažević, Z., Tolušić, M., i Mikolčević, M. (2010): Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije (online). *Ekonomski vjesnik*, XXIII(2), str. 401-408. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/63471

33. Dulčić, Ž., i Škaro, G. (2001): Redefiniranje vizije i misije hrvatskih brodarskih poduzeća - empirijsko istraživanje (online). *Ekonomska misao i praksa*, 10(2), str. 161-179. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/222666

34. Gonan Božac, M. (2002): Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća (online). *Ekonomski pregled*, 53(5-6), str. 525-536. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/28354

35. Buntak, K., Sesar, V., i Vršić, M. (2013): Analiza i oblikovanje radnog mjesta. *Tehnički glasnik*, 7(3), str. 311-315. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/109579

36. Čičin-Šain, D.:Obrazovanje i razvoj kadrova. Zadar: Ekonomski fakultet. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf

37. Želježić, I. (2019): Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10(1), str. 155-158. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/221382

38. Buntak, K., Drožđek, I. & Robert, K. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7 (1), 56-63. Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/695015

39. Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik,* 7(2), str. 213-219. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/105610

40. Narodne novine (2015) Zakon o radu. Zagreb: Narodne novine d.d., 93/14, čl. 93. Stavka 4., dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_03_32_661.html

41. Vrdoljak Raguž, I., i Brailo, A. (2016): Komparativno istraživanje kompenzacija vrhovnih menadžera u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Republici Hrvatskoj (online). *Poslovna izvrsnost*, 10(1), str. 223-236. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/160397

42. Črnjar, K. (2005): Procjenjivanje radne uspješnosti u hotelskoj industriji (online). *Tourism and hospitality management*, 11(1), str. 135-143. Dostupno na: https://doi.org/10.20867/thm.11.1.8

43. Narodne novine (2014) Zakon o radu. Zagreb: Narodne novine d.d., 93/2014, br. 1872, dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html

44. Milanović, Lj. (2010): Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatsim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), str. 195-211. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/70783

45. Ghani, S. R. (2009): Knowledge management: tools and techniques. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, *29*(6), 33. Dostupno na: https://www.academia.edu/download/35876680/276-680-1-PB.pdf

46. Pejaković, A. (2014): *Upravljanje informacijama i znanjem (IKM) u Hrvatskoj* (online). Diplomski rad. Osijek: Filozofski fakultet. Dostupno na: https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos:1223/preview

47. Birmiss.com. Dostupno na: https://hr.birmiss.com/sto-je-intranet-razlicite-znacajke-i-prednosti-intranetske-mreze/

48. Igloo.com. Dostupno na: https://www.igloosoftware.com/blog/internet-vs-intranet-vs-extranet-whats-the-difference/

49. Mekterović I., Brkić Lj. (2017): Skladišta podataka i poslovna inteligencija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva. Dostupno na: https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/SKRIPTA_-_Skladista_podataka_i_poslovna_inteligencija.pdf

50. Amadria Park: Konsolidirano financijsko izvješće za II.tromj.2021.-Solaris d.d. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/wp-content/uploads/sites/4/2021/07/tromjesecno-financijsko-izvjesce-2q-2021-konsolidirano-solaris-dd-compressed.pdf

51. Solaris d.d. Šibenik: Konsolidirani godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2020. Godinu. Dostupno na: https://www.amadriapark.hr/owncloud/index.php/s/h96pKErVwsxh9R5/download

52. Solaris d.d. Šibenik: Nekonsolidirani godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2020. Godinu. Dostupno na: https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/SLRS/FI-SLRS-fcb6bc3b7ce8523d7d9de37e8a257162.pdf

53. Amadria Park, dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/dobro-dosli-u-amadria-park/

54. Amadria Park: Naše nasljeđe, dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/nasljedje/amadria-park-heritage#slide/5

55. Amadria Park: Šibenik. Dostupno na: https://www.amadriapark.com/hr/hotel_category/sibenik/

56. Amadria Park https://www.amadriapark.com/hr/izvjesca-i-objave/

57. Camping Resort Solaris. Dostupno na: https://www.campingsolaris.com/kontakt-podaci/#

58. Amadria Park. Dostupno na:
https://www.amadriapark.com/hr/tax_location/sibenik/

59. Campwaltblog.com: Dubinski intervju. Dostupno na:
https://hr.campwaltblog.com/3993233-in-depth-interview

60. Uvod u kvalitativna istraživanja. Dostupno na:
https://www.pravos.unios.hr/download/predavanje-kvalitativna-istraz-ivanja-26-03.pdf

61. Interna dokumentacija Solaris d.d.-a

62. Kadrovska služba Solaris d.d.

PRILOZI

Pitanja za provedbu dubinskog intervjua:

1. Kako glase vizija, misija i ciljevi Solaris d.d.?

2. Postoji li u Solarisu d.d. razrađeni dokument kojim se vode politike upravljanja ljudskim resursima?

3. Tko provodi analizu radnih mjesta, i na koji način?

4. Kada se provodi tekuće a kada buduće planiranje radne snage?

5. Koji su interni a koji eksterni izvori pribavljanja kandidata? Traže li se preporuke od prethodnih poslodavca i provjeravaju li se takve preporuke? Imaju li prednost pri zapošljavanju kandidati unutar Solaris d.d.-a? Surađujete li s agencijama za zapošljavanje, srednjim školama i fakultetima? Imate li određeni broj učenika i studenata koje primate za stručnu praksu i sezonski rad? Imaju li studenti mogućnost rada u Solaris d.d.-u nakon završenog fakulteta?

6. Na koji način se obavlja selekcija zaposlenika? Budući da se selekcija obavlja putem intervjua, koja se pitanja postavljaju kandidatu? Postoji li više krugova intervjua? Provode li se testovi inteligencije, osobnosti, vještina i slično? Koliko na odluku o izboru kadidata ima preporuka nadređenog unutar Solaris d.d.-a? Kada se provode izlazni intervjui?

7. Na koji način se provodi obuka zaposlenika i koliko traje?

6. Koja vrsta materijalne i nematerijalne motivacije se provodi u poduzeću? Koliko se ulaže o obrazovanje zaposlenika? Idu li menadžeri i direktori na daljnja usavršavanja? Provodite li anketne upitnike što se tiče zadovoljstva zaposlenika?

7. Koje vrste kompenzacija su prisutne u poduzeću? Što uključuju kompenzacije za obavljeni rad i kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću? Koliko iznose jubilarne nagrade, božićnice i pokloni za djecu?

8. Na koji način se provodi procjena radne uspješnosti? Provodi li se evaluacija za svakog zaposlenika i tko provodi evaluaciju? Što se prati u evaluaciji zaposlenika? Koliko dobra ocjena utječe na daljni razvoj karijere?

9. Što uključuje Ugovor o radu? Koje su obveze zaposlenika sukladno Ugovoru o radu? Koliko traje probni rad? Koji su razlozi za otkaz? Ima li zaposlenik pravo na opomenu prije otkaza?

10. Koju vrstu informacijske tehnologije koristi Solaris d.d.? Gdje se provodila obuka za Laserline? Jesu li na obuku išli svi stalno zaposleni djelatnici? Koji sustavi su se koristili prije Laserline-a? Predstavlja li Laserline najveći napredak u tehnologiji za poduzeće do sada?

11. Što je Laser TRS, za što služi?

12. Za što služi Laser MAT?

13. Što je Laser POS? Postoji li Knjiga računa kada nastane prekid Interneta?

14. Za što služi Laser Mobile?

15. Gdje se koristi Laser WELL i koje su njegove funkcije?

16. Što predstavlja Laser AC?

17. Što predstavlja Laser HIS? Postoji li mogućnost popusta za stalne goste?

18. Što predstavlja Laser OSIS?

19. Što predstavlja Laser GLAS?

20. Što predstavlja Laser PLA?

21. Što predstavlja Laser CRM?

22. Što predstavlja Laser BI?

23. Koje su ovlasti i zadaci IT Odjela? Koji alati/aplikacije se koriste?

Popis slika:

Slika 1. SECI procesi transformacije znanja.....14

Slika 2. Organizacijske jedinice Solaris d.d-a.....52

Slika 3. Primjer analize radnog mjesta.....56

Slika 4. Nastavak analize radnog mjesta.....57

Slika 5. Primjer oglasa za posao.....58

Slika 6. Primjer oglasa za pripravnike.....60

Slika 7. Primjer strukturiranog intervjua Solaris d.d.-a.....62

Slika 8. Primjer evaluacije zaposlenika.....68

Slika 9. Laser TRS.....72

Slika 10. Laser MAT.....74

Slika 11. Laser POS (na primjeru iz bara).....75

Slika 12. Laser MOBILE.....77

Slika 13. Laser WELL.....78

Slika 14. Laser AC.....79

Slika 15. Loyality Club.....81

Slika 16. Laser HIS.....82

Slika 17. Laser OSIS.....84

Slika 18. Laser GLAS.....86

Slika 19. Laser CRM.....88

Slika 20. Laser BI.....89

Slika 21. Prikaz Laserline modula.....90

Slika 22. Alarmi.....90

Slika 23. Internet veza Solaris d.d.-a.....91

Slika 24. Videonadzor.....92

Slika 25. Aplikacija Help Desk.....92

Popis tablica:

Tablica 1: Vrste znanja i mediji pohranjivanja.....18

Tablica 2: Materijalne kompenzacije.....37

Tablica 3: Razlika između skladišta podataka i transakcijskog sustava.....47

SAŽETAK

Upravljanje znanjem je kompletan i sveobuhvatan proces koji uključuje dva glavna čimbenika, a to su ljudi i tehnologija. Rad se temeljio na 2 hipoteze. Ljudski potencijali predstavljaju ukupna znanja i vještine kojima raspolaže određena organizacija. Informacijska tehnologija čini sustav upravljanja znanjem bržim i jednostavnijim. Uloga ljudskih resursa u poduzeću Solaris d.d. je ogledana u strategiji u politikama upravljanja ljudskih resursa. Informacijska tehnologija je orijentirana na vrstu tehnologije u poduzeću, u ovom slučaju Laserline sustav. Obe hipoteze su prihvaćene što znači da Solaris d.d. uspješno upravlja znanjem putem strategije, politika upravljanja ljudskim resursima i tehnologijom.

Ključne riječi: upravljanje znanjem, ljudski resursi, informacijska tehnologija

SUMMARY

Knowledge management is a complete and comprehensive process that involves two main factors, namely people and technology. The paper was based on 2 hypotheses. Human resources represent the overall knowledge and skills available to a particular organization. Information technology makes the knowledge management system faster and simpler. The role of human resources in Solaris d.d. is reflected in the strategy in human resource management policies. Information technology is oriented to the type of technology in the enterprise, in this case the Laserline system. Both hypotheses are accepted which means that Solaris d.d. successfully manages knowledge through strategy, human resource management policies and technology.

Keywords: knowledge management, human resources, information technology