

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA PRIMJERU RESTORANA „KOD LUKE“

---

Jukić, Zorica

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:813914>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA NA  
PRIMJERU RESTORANA „KOD LUKE“**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Nikša Alfirić**

**Studentica:**

**Zorica Jukić**

**MB: 1226282**

**Split, rujan 2023.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	4
1.2. Ciljevi istraživanja .....	4
1.3. Metodologija istraživanja.....	4
1.4. Struktura rada.....	5
<b>2. KONCEPT LJUDSKIH RESURSA U RESTORANSKOJ INDUSTRIJI.....</b>	<b>6</b>
2.1. Determinante upravljanja ljudskim resursima.....	6
2.2. Značenje menadžmenta ljudskih potencijala .....	7
2.3. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina .....	9
2.4. Organizacijska struktura poduzeća i menadžment ljudskih potencijala .....	10
2.5. Načini upravljanja ljudskim resursima .....	11
2.6. Karakteristike restoranske industrije.....	12
2.6.1. Karakteristike pružanja usluga prehrane i pića.....	13
2.6.2. Struktura troškova poslovanja restorana.....	14
2.7. Upravljanje ljudskim resursima u restoranskoj industriji .....	14
2.7.1. Struktura ljudskih potencijala.....	15
2.7.2. Važnost upravljanja ljudskim resursima u restoranskoj industriji.....	16
<b>3. IZAZOVI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U RESTORANSKOJ INDUSTRIJI .....</b>	<b>18</b>
3.1. Restoransko poslovanje u Republici Hrvatskoj .....	19
3.2. Izazovi koje je donijela pandemija COVID-19.....	20
3.3. Utjecaj odljeva radne snage u Hrvatskoj .....	22
<b>4. PRIKAZ SLUČAJA RESTORANA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>24</b>

4.1. Restoran „Kod Luke“ .....	24
4.2. Planovi za unaprjeđenje poslovanja .....	27
4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	27
4.4. Napredne prakse u razvoju ljudskih potencijala .....	29
4.5. Utjecaj pandemije COVID-19 .....	30
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>32</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>34</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>36</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>37</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>38</b>

## 1. UVOD

Koncept ljudskih resursa u restoranskoj industriji ključan je za uspješno poslovanje restorana. Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na strategije, politike i prakse koje se koriste za privlačenje, razvoj, motivaciju i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika. Restorani se oslanjaju na talentirane i predane ljude kako bi pružili vrhunsku uslugu i stvorili ugodno iskustvo za goste. U skladu s tim, restorani moraju implementirati učinkovite strategije upravljanja ljudskim resursima kako bi osigurali da imaju pravi tim ljudi na pravim mjestima. Prvi korak u konceptu ljudskih resursa u restoranskoj industriji je privlačenje kvalificiranih kandidata. To se može postići kroz dobru marketinšku kampanju, oglašavanje slobodnih radnih mjesta na relevantnim platformama i uspostavljanje suradnje s lokalnim obrazovnim institucijama kako bi se privukli mladi talenti. Nakon što su privučeni kvalificirani kandidati, restorani trebaju provesti pažljiv proces odabira i zapošljavanja. To uključuje intervjuiranje kandidata, provjeru referenci i procjenu njihovih vještina i iskustva. Važno je odabrati zaposlenike koji ne samo da posjeduju potrebne vještine za obavljanje posla, već imaju i pozitivan stav, komunikacijske vještine i sposobnosti.

Koncept ljudskih resursa u restoranskoj industriji obuhvaća sve aktivnosti vezane uz upravljanje ljudskim potencijalom unutar restoranskog poslovanja. Ovaj koncept ima za cilj osigurati da restoran ima kvalificirane, motivirane i zadovoljne zaposlenike koji će doprinijeti uspjehu poslovanja. Restorani koriste različite strategije motivacije kako bi zadržali svoje zaposlenike angažiranima i zadovoljnima. To može uključivati nagrađivanje uspjeha, pružanje povlastica, mogućnosti napredovanja ili fleksibilnih radnih uvjeta. Upravljanje ljudskim resursima grade se i održavaju dobri odnose sa zaposlenicima. Pruža se podrška zaposlenicima u rješavanju problema, osigurava usklađenost s radnim propisima i promiče pozitivna radna atmosfera. Pored toga, upravljanje ljudskim resursima usmjereno je i u planiranju potrebnog broja zaposlenika, rasporedu radnih sati i prilagodbi radne snage prema sezonalnim ili promjenjivim zahtjevima restorana.

Upravljanje ljudskim resursima u restoranskoj industriji suočava se s brojnim izazovima kao što su visoka fluktuacija zaposlenika, pronalaženje kvalificirane radne snage, upravljanje radnim vremenom, osiguravanje visokog standarda usluge, rješavanje konflikata i usklađivanje s radnim zakonodavstvom. Upravitelji ljudskih resursa moraju biti fleksibilni, inovativni i

strateški orijentirani kako bi se nosili s tim izazovima i osigurali učinkovito upravljanje osobljem u restoranima.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Analiza izazova i mogućnosti u upravljanju ljudskim resursima u restoranu „Kod Luke“ radi poboljšanja ukupne učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika. Predmet istraživanja je predstaviti teorijska saznanja o restoranskoj industriji.

### **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je analizirati trenutno stanje upravljanja ljudskim resursima u odabranom restoranu i predložiti konkretne mjere i strategije za poboljšanje rada s osobljem. Istraživanje će obuhvatiti prikupljanje podataka putem anketiranja zaposlenika, intervjuiranja menadžera i analize relevantne literature i primjera najbolje prakse. Nadalje, ciljevi rada su procjena trenutnih praksi upravljanja ljudskim resursima u odabranom restoranu u pogledu zapošljavanja, selekcije, obuke, motivacije, i nagrađivanja zaposlenika, kao identifikacija specifičnih izazova i problema s kojima se restoran potencijalno suočava u upravljanju ljudskim resursima, kao što su visoka fluktuacija zaposlenika ili nedostatak motivacije.

### **1.3. Metodologija istraživanja**

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće znanstvene metode koje su omogućile temeljito istraživanje i analizu teme:<sup>1</sup>

- Analiza: kroz analitički pristup, problem ili fenomen su razdvojeni na manje dijelove kako bi se detaljno proučavale njihove karakteristike i odnosi. Analiza je omogućila dublje razumijevanje svih komponenti i njihovih funkcija ili veza.

---

<sup>1</sup> Čavrak, V. (2004): Metode znanstvenog i stručnog rada, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 38.-42.

- **Deskripcija:** metoda deskripcije koristila se za detaljan prikaz ili opisivanje objekta ili fenomena. Kroz objektivan pristup korištenjem jezika ili vizualnih elemenata, deskripcija je omogućila jasan pregled teme i stvaranje osnove za daljnje istraživanje.
- **Komparacija:** uspoređivanje različitih elemenata ili skupova podataka korišteno je kako bi se identificirale sličnosti, razlike ili uzorci. Kroz komparativnu metodu mogli su se utvrditi prednosti, nedostaci ili karakteristike različitih varijabli ili skupova podataka.
- **Sinteza:** sinteza je metoda koja je omogućila kombiniranje ili sastavljanje različitih dijelova ili elemenata kako bi se stvorio novi cjeloviti entitet ili ideja. Integrirajući informacije, koncepte ili podatke iz različitih izvora, sinteza je rezultirala novim spoznajama ili zaključcima.
- **Indukcija:** kroz induktivnu metodu mogli su se izvesti opći zaključci ili pravila na temelju specifičnih primjera ili promatranja. Identificirajući obrasce ili tendencije na temelju dostupnih podataka, indukcija je omogućila izvlačenje općih zaključaka ili stvaranje hipoteza na temelju specifičnih slučajeva.

Kombinacija ovih znanstvenih metoda omogućila je sveobuhvatan i temeljit pristup proučavanju teme te iznošenje relevantnih zaključaka i spoznaja.

#### **1.4. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je na pet tematskih cjelina. U uvodnom dijelu definiraju se problem i ciljevi istraživanja, metode istraživanja te analiza strukture rada. Drugi dio se odnosi na koncept ljudskih resursa u restoranskoj industriji u kojem će biti analiziran razvoj industrije u Hrvatskoj i važnost upravljanja ljudskim resursima u ovom sektoru. Treći dio rada donosi izazove u upravljanju ljudskim resursima u restoranskoj industriji. Četvrti dio rada odnosi se na prikaz slučaja restorana s naprednim praksama upravljanja ljudskim resursima. Posljednji dio odnosi se na zaključak, u kojem se iznose zaključna razmatranja o analiziranoj temi. Kao dodatak, na kraju rada nalazi se popis korištene literature, popis tablica i grafičkih prikaza te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. KONCEPT LJUDSKIH RESURSA U RESTORANSKOJ INDUSTRIJI

Upravljanje ljudskim potencijalima (HRM) izraz je koji se koristi za opisivanje formalnih sustava osmišljenih za upravljanje ljudima unutar organizacije. Odgovornosti rukovoditelja za ljudske resurse spadaju u tri glavna područja:<sup>2</sup>

1. osoblje,
2. naknade zaposlenika i
3. definiranje / oblikovanje posla.

U osnovi, svrha upravljanja ljudskim resursima je povećati produktivnost organizacije optimizirajući učinkovitost svojih zaposlenika.

### 2.1. Determinante upravljanja ljudskim resursima

Pojam ljudskog potencijala obuhvaća cjelokupno kolektivno znanje organizacije ili društva, vještine, sposobnosti, kreativnost, motivaciju i lojalnost. Gospodarstvo temeljeno na znanju definirano je vještim korištenjem intelektualnog kapitala, znanja i ljudskih resursa za promicanje gospodarskog rasta i razvoja. U takvom gospodarstvu, inovacija je pokretačka snaga napretka.<sup>3</sup>

Trebalo je proći mnogo stoljeća da čovječanstvo shvati kako glavni i presudan čimbenik ekonomskog uspjeha leži u njegovanju i iskorištavanju sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacije pojedinca.<sup>4</sup> Današnje organizacije i menadžeri aktivno pomiču svoj fokus s takozvanih „tvrdih varijabli“ kao što su proizvodne prakse, struktura, tehnologija, procesi i financije kako bi naglasili značaj različitih ljudskih varijabli. U trenutnom okruženju ljudski resursi služe kao temelj konkurentske prednosti organizacija, čineći primarni resurs za opstanak i poticaj rastu i razvoju modernih organizacija. Menadžeri sve više shvaćaju da su najvrjednija imovina poduzeća ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema. Ljudi se smatraju ključnim resursom na

---

<sup>2</sup> Human Resource Management, [Internet], raspoloživo na: <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html/>, [05.07.2023.].

<sup>3</sup> Karaman–Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia, Rijeka, str. 1.

<sup>4</sup> Jambrek I., Penić I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, str.1181.



modernom globalnom tržištu i igraju ključnu ulogu u diferencijaciji poslovnog subjekta. Stoga organizacije moraju odrediti specifične kvalitete i vještine koje su im potrebne kako bi se prilagodile novim uvjetima poslovanja. Također moraju posjedovati znanje i strategije za učinkovito identificiranje, privlačenje i uvjeravanje željenih pojedinaca da se pridruže njihovoj radnoj snazi. Osim toga, bitno je da organizacije razumiju kako zadržati zaposlenike i poticati lojalnost. Sve ovo naglašava važnost upravljanja ljudskim resursima u jačanju intelektualnog kapitala i nematerijalnih aspekata tvrtke kao cjeline.<sup>5</sup>

Potporna upravljanju ljudskim resursima ključna je u postizanju konkurentske prednosti kroz korištenje ljudi. Kako bi zaposlenici pokazali i unaprijedili svoje snage, te u konačnici postali konkurentska prednost. Za to moraju biti ispunjeni određeni uvjeti. To uključuje osiguranje motivacije zaposlenika, zadovoljavanje potrebne količine i sastava osoblja te ulaganje u njihovo znanje, vještine, motivaciju i ponašanje. Ljudski resursi predstavljaju kompetitivnu prednost tvrtke samo kada se njima učinkovito upravlja, što podrazumijeva i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima.<sup>6</sup> U suvremenim organizacijama, upravljanje ljudskim resursima pozicionirano je kao vitalni pokretač promjena i temelj za učinkovito i djelotvorno poslovanje, što u konačnici dovodi do organizacijskog uspjeha. Jedna definicija upravljanja ljudskim resursima karakterizira ga kao stratešku i dosljednu metodu nadziranja najvrjednijih resursa organizacije – njenih zaposlenika – koji igraju ključnu ulogu u radu na postizanju ciljeva organizacije.<sup>7</sup> Očito je, dakle, da je upravljanje ljudskim resursima nevjerojatno značajan, ako ne i nezaobilazan, element u potrazi za uspjehom za suvremena poduzeća.<sup>8</sup>

## **2.2. Značenje menadžmenta ljudskih potencijala**

Ljudi, ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima nedvojbeno su od iznimne važnosti i primarno su mjesto u fokusu suvremenih menadžera i organizacija. Tijekom posljednjih desetak godina ovi su pojmovi postali opsežno proučavani i uspostavljeni kao posebno područje istraživanja unutar znanstvene zajednice. Dok su se brojna značajna znanstvena otkrića u području upravljanja ljudskim potencijalima pojavila posljednjih godina, vrijedno je napomenuti da su mnogi temeljni koncepti zapravo razvijeni u prvoj polovici 20. stoljeća. U

---

<sup>5</sup> Pološki Vokić N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, str. 456.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Armstrong M. (2006): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, str. 3.

<sup>8</sup> Pološki Vokić N. *Op.cit.*, str. 457.

današnje vrijeme pojam upravljanja ljudskim resursima obuhvaća četiri različita značenja, kako je to opisala autorica Bahtijarević-Šiber. Ljudski potencijali su:<sup>9</sup>

1. znanstvena disciplina,
2. menadžerska funkcija,
3. posebna poslovna funkcija u organizaciji,
4. specifična filozofija menadžmenta.

Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća niz politika, praksi i sustava koji utječu na ponašanje zaposlenika, stavove i učinak na poslu. Mnoge organizacije gledaju na upravljanje ljudskim resursima kao na praksu usredotočenu na ljude. Ove prakse uključuju prepoznavanje potreba za ljudskim resursima kroz planiranje, privlačenje potencijalnih zaposlenika kroz zapošljavanje, odabir zaposlenika kroz pažljiv proces, obuku zaposlenika da se istaknu u svojim ulogama i pripreme ih za budućnost, nagrađivanje zaposlenika putem kompenzacije, ocjenjivanje njihovog učinka i poticanje pozitivnog radno okruženje. Prakse strateškog upravljanja ljudskim resursima dokazano su ključne za uspjeh poduzeća jer pridonose zadovoljstvu zaposlenika i kupaca, inovativnosti, produktivnosti te stvaranju pozitivnog imidža tvrtke u društvu.<sup>10</sup>

Prema Certu i Certo-Trevisu, koncept „ljudskih resursa“ obuhvaća one pojedince unutar organizacije koji daju značajan doprinos postizanju ciljeva sustava upravljanja.<sup>11</sup> Ti su doprinosi izravan rezultat njihove produktivnosti unutar njihovih uloga. Štoviše, pojam „neadekvatni ljudski resursi“ odnosi se na članove organizacije koji ne doprinose postizanju ciljeva sustava upravljanja. Bilo zbog raznih čimbenika, ti pojedinci pokazuju neučinkovitost na svojim položajima. Razina produktivnosti unutar svake organizacije ovisi o načinu na koji se ljudski resursi učinkovito angažiraju i integriraju s drugim resursima unutar sustava upravljanja. Mjera u kojoj se pojedinac slaže s organizacijom u kojoj je zaposlen ovisi o različitim čimbenicima, uključujući podrijetlo zaposlenika, dob, radnu povijest i obrazovanje.<sup>12</sup> Definicija upravljanja ljudskim resursima, kako je postavio Buble, skup je menadžerskih dužnosti koje su usmjerene na pribavljanje i zadržavanje kvalificiranog osoblja unutar tvrtke. To se postiže različitim ciljanim radnjama, kao što su strateško planiranje, zapošljavanje,

---

<sup>9</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing, str. 3.

<sup>10</sup> Wright, M., P., et. al. (2000): *Management ljudskih potencijala – postizanje konkurentne prednosti*, Treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 4.

<sup>11</sup> Certo, C., S., Certo-Trevis, S. (2008): *Moderni menadžment*, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 276.

<sup>12</sup> Ibid.

selekcija kandidata, procjena učinka, pružanje obuke i prilika za profesionalni razvoj, upravljanje naknadama i rješavanje radnih odnosa.<sup>13</sup>

### **2.3. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina**

U posljednjih nekoliko desetljeća došlo je do reorganizacije i spajanja znanstvenih disciplina u svrhu proučavanja specijaliziranih i složenih područja koja su nastala zbog rastuće složenosti prakse i znanja. U prošlosti je filozofija stajala sama kao jedina, sveobuhvatna znanost, ali kako se znanje širilo, pojavila se potreba za novim podjelama i spajanjima kako bi se pratila i razumjela vitalna područja poslovnog i društvenog života. Posljedično, upravljanje, organizacijsko ponašanje i upravljanje ljudskim potencijalima pojavili su se kao posebna područja istraživanja. Ono što povezuje ova područja je njihova zajednička svrha pružanja okvira za integraciju, tumačenje i daljnje unaprjeđenje znanja iz različitih znanosti kako bi se razumjelo, proučavalo i bavilo zamršenim ljudskim, društvenim i ekonomskim fenomenima i problemima.

Znanstvena disciplina upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva proučavanje i raspoređivanje znanja s ciljem razumijevanja, predviđanja, usmjeravanja, transformacije i kultiviranja ljudskog ponašanja i potencijala unutar društvenih institucija, konkretno organizacija. Njezin primarni cilj je otkriti temeljna načela i uspostaviti temeljne pretpostavke, modele, metode i procedure za učinkovito upravljanje i napredovanje ljudskih potencijala unutar organizacija. Može se pouzdano ustvrditi da dok su tradicionalni menadžeri primarno bili usmjereni na zadatke organizacije, strukture i procedura, moderni menadžeri se prvenstveno bave upravljanjem ljudskim resursima i pojedincima u cjelini. Ovo je postala ključna, ali nedvojbeno izazovna odgovornost suvremenog menadžmenta. Svijest menadžera o važnosti interpersonalnih vještina dodatno je istaknuta rasprostranjenošću seminara u suvremenim tvrtkama koji se prvenstveno bave temama poput motivacije, komunikacije i drugih aspekata rada s ljudima.

Područje demografije nudi dragocjene uvide u kretanja i unutarnju dinamiku stanovništva i radne snage. Sociologija se, s druge strane, usredotočuje na teoriju društvenih sustava i institucija i njihov utjecaj na ponašanje pojedinca i grupe. Ti su uvidi djelomično integrirani u

---

<sup>13</sup> Buble, M. (2000): *Management*, Split: Ekonomski fakultet, str. 365.

polje istraživanja, posebice u njegovim makro aspektima, kao i u razumijevanju organizacijskog ponašanja. Nadalje, proučavanje ljudskih potencijala zahtijeva poznavanje antropologije, posebno kulturne antropologije, budući da kultura igra značajnu ulogu u objašnjavanju društvenog, individualnog, grupnog i organizacijskog ponašanja. Medicina rada doprinosi znanjima u područjima kao što su fiziološke promjene tijekom rada, sigurnost na radnom mjestu, liječenje profesionalnih bolesti i profesionalna rehabilitacija, a sve su to ključni aspekti upravljanja ljudskim resursima. Naposljetku, pedagogija i andragogija služe kao vrijedni izvori znanja za upravljanje ljudskim potencijalima, posebice u smislu obrazovanja i razvoja zaposlenika.

#### **2.4. Organizacijska struktura poduzeća i menadžment ljudskih potencijala**

Zaposlenici unutar poduzeća imaju ključnu ulogu u funkcioniranju organizacije. Njihovo znanje i sposobnosti značajno utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. Važno je napomenuti da se utjecaj osoblja kao organizacijskog čimbenika razlikuje od utjecaja ostalih unutarnjih čimbenika. Dok drugi čimbenici mogu imati različite stupnjeve utjecaja na specifičnu konfiguraciju organizacijskih jedinica unutar strukture poduzeća, utjecaj osoblja je odlučujući u ovom pogledu. Oni imaju moć olakšati ili spriječiti provedbu uspostavljene organizacije. Štoviše, pojedinci također doprinose razvoju neformalne organizacije, koja ponekad može imati veću važnost od formalne organizacije, čime se ističe značajan utjecaj osoblja. Utjecaj zaposlenika na formalnu organizacijsku strukturu poduzeća najočitiji je u području upravljanja poduzećem.<sup>14</sup>

Koliko je menadžment strukturiran, bilo da je više hijerarhijski ili decentraliziran, uvelike ovisi o znanju i sposobnostima menadžera, kao i o znanju koje posjeduju zaposlenici. Neosporno je da će dvije tvrtke koje se bave istom djelatnošću, pod inače identičnim uvjetima, imati različite koncepte upravljanja. Ova razlika proizlazi iz različitih razina znanja i stručnosti koje posjeduju menadžeri i radnici. Zaposlenici poduzeća utječu na formiranje njegove organizacijske strukture na dva različita načina. Autori Sikavica i Novak navode da su to:<sup>15</sup>

- a) način putem kompozicije odnosno sastava radne snage,

---

<sup>14</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, str. 96.

<sup>15</sup> Ibid.

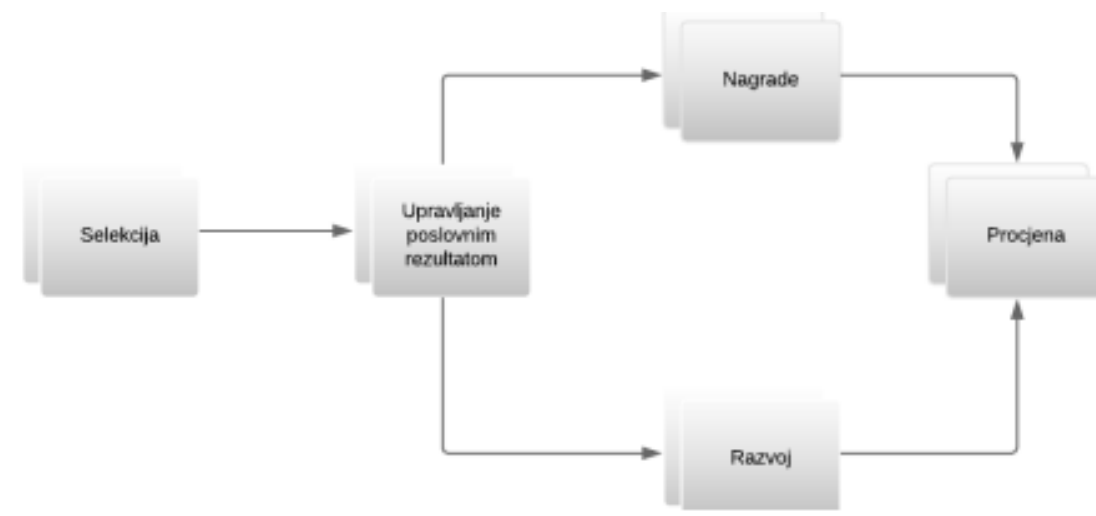
b) drugi je način vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenih.

## 2.5. Načini upravljanja ljudskim resursima

Temelj suvremenog gospodarstva temeljenog na znanju ukorijenjen je u strateškom upravljanju ljudskim resursima. Michiganska škola bila je jedna od prvih koja je izložila ideju HRM-a, promatrajući je kao koncept koji mora biti integriran s organizacijskom strategijom.<sup>16</sup> Prema tome, način upravljanja ljudskim resursima može se podijeliti u četiri funkcije:<sup>17</sup>

- selekcija - proces selekcije uključuje prepoznavanje i odabir odgovarajućih kandidata za radna mjesta u tvrtki;
- evaluacija - upravljanje učinkom zaposlenika;
- potreba za nagrađivanjem kratkoročnih i dugoročnih postignuća zaposlenika,
- razvoj zaposlenika - uključuje razvoj radne snage.

Ciklus upravljanja ljudskim resursima prikazan je na slici 1.



Slika 1. Ciklus upravljanja ljudskim resursima

Izvor: Armstrong M. (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice, London, str. 6.

U upravljanju ljudskim resursima, praćenje i ocjenjivanje radnog učinka sastavni je zahtjev za različite radne funkcije. Proces praćenja uspješnosti je kontinuiran i trajan, a uključuje

<sup>16</sup> Armstrong M. Op. cit., str.4

<sup>17</sup> Ibid.

procjenu i usmjeravanje ishoda rada i ponašanja unutar radnog okruženja. Za provođenje ovog procesa potrebno je uspostaviti sustave, metode i pokazatelje praćenja radnog učinka te sustavnu i kontinuiranu procjenu radnog učinka svakog pojedinca. Upravljanje učinkom je ključna odgovornost za menadžment i obuhvaća sve upravljačke aktivnosti i alate, uključujući procjenu učinka, kako bi se osiguralo postizanje organizacijskih ciljeva. Jedan kritični aspekt upravljanja učinkom je usklađivanje organizacijskih ishoda i ciljeva s individualnim radnim rezultatima i ciljevima. Stoga praćenje i ocjenjivanje individualnog radnog učinka igra ključnu ulogu u poboljšanju ukupnog organizacijskog učinka.<sup>18</sup>

Primarni cilj praćenja i ocjenjivanja radnog učinka je jačanje ukupnog kapaciteta organizacije i postizanje strateških ciljeva. Procjena učinka služi kao sredstvo za donošenje informiranih odluka u vezi s nagradama i priznanjima. O tom procesu ovisi određivanje varijabilnog dijela plaće i različitih oblika poticaja za nagrađivanje. Ovaj proces uključuje redovitu procjenu individualnih potencijala, što zauzvrat daje razumijevanje potencijala organizacije i njezine konkurentnosti. Osim toga, portfelj ljudskih potencijala također se oslanja na ovu procjenu. Informacije prikupljene ovom procjenom koriste se za profesionalno usmjeravanje i postavljanje pojedinaca na uloge koje su u skladu s njihovim sposobnostima. Ključni aspekt ovog procesa je procjena posjeduje li pojedinac koji se ocjenjuje potrebne vještine za uspješno obavljanje posla i napredovanje u karijeri. Bez evaluacije uspješnosti bilo bi nemoguće planirati individualni razvoj karijere. Odluke o napredovanju uglavnom se temelje na visokom učinku u trenutnoj ulozi.<sup>19</sup>

## **2.6. Karakteristike restoranske industrije**

Restoranska industrija je dinamična i raznolika industrija koja obuhvaća širok spektar poslovnih modela i koncepta vezanih za hranu i uslugu. Uključuje sve vrste restorana, od luksuznih restorana visoke kuhinje do brze hrane i restorana srednje klase. Restoranska industrija je vrlo konkurentna. Restorani se natječu za privlačenje gostiju, a uspjeh ovisi o kvaliteti hrane, usluzi, ambijentu, cijenama i inovativnosti. Nadalje, podložna je trendovima i stalnim inovacijama. Novi koncepti restorana, poput restorana s integriranim tehnologijama ili restorana s naglaskom na lokalnu i održivu hranu, često privlače više pažnje i privlače goste.

---

<sup>18</sup> Bahtijarević – Šiber, F. Op.cit., str. 505.

<sup>19</sup> Ibid., str. 506-507.

Kvaliteta hrane je ključna za uspjeh restorana. Restorani često koriste svježe sastojke, posebno odabranu hranu, lokalno uzgojene proizvode i vode računa o posebnim prehrabnim zahtjevima i preferencijama gostiju. Restoranska industrija je uslužna industrija, stoga je kvaliteta usluge također ključna. Vještine komunikacije, ljubaznost i briga o potrebama gostiju igraju važnu ulogu u stvaranju pozitivnog iskustva. Restorani zapošljavaju veliki broj ljudi, uključujući kuhare, konobare, barmene, menadžere restorana i druge osoblje. Rad u restoranskoj industriji može biti izazovan, s radnim vremenima uključujući vikende i blagdane.

### **2.6.1. Karakteristike pružanja usluga prehrane i pića**

Proces pripreme i usluživanja hranom i pićem obuhvaća nekoliko zadataka. Ovi zadaci uključuju pažljivo planiranje potreba za hranom i pićem, nabavu i skladištenje potrebnih sastojaka, obradu hrane, pripremu raznih jela, slastica i pića, posluživanje ovih artikala u ugostiteljskom stilu i naplatu kupcu za njihovu potrošnju. Obično se svi ovi zadaci obavljaju unutar jedne ustanove, a cijeli proces dovršava se u relativno kratkom roku, često unutar nekoliko sati. Kvalitetna usluga ključna je za dobar dojam i zadovoljstvo gostiju. Restorani trebaju osigurati da njihovo osoblje bude obučeno, ljubazno, susretljivo i pristupačno kako bi gostima pružili ugodno iskustvo i ispunili njihove potrebe.<sup>20</sup>

Kada je riječ o prehrabnim uslugama, ključno je da principi isplative i racionalne prehrane budu osnova za pružanje i pripremu, što se u određenoj mjeri može postići provedbom standardizacije. Standardi služe kao temelj za povećanje poslovne učinkovitosti poboljšanjem kvalitete rezultata, osiguranjem dosljedne kvalitete i konačno smanjenjem troškova. Ovi standardi ne obuhvaćaju samo fizičke aspekte usluživanja hrane, već i ljudske aktivnosti uključene u proces usluživanja, budući da su sastavni dijelovi cjelokupne usluge. Standardi diktiraju kvalitetu ugostiteljskih usluga, a svako odstupanje od tih standarda smatra se greškom i rezultira gubitkom u vidu smanjenog prometa, dobiti i zadovoljstva gostiju. Opće je poznato da je ponuda ograničenog izbora jela za koje se kuhar specijalizirao poželjnija od širokog izbora jela prosječne ili niže kvalitete. Nadalje, usluge pića i hrane koje se pružaju gostima trebale bi biti točno evidentirane u smislu količine i vrijednosti kako bi se olakšalo ispravno naplatu.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Cerović, Z. (2010): *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 141.

<sup>21</sup> Ibid.

## **2.6.2. Struktura troškova poslovanja restorana**

Maksimiziranje prihoda je krajnji cilj svakog poslovanja. Postizanje ovog cilja uključuje potrošnju resursa i stvaranje troškova. Kako bi se osiguralo besprijekorno poslovanje restorana, potrebno je uložiti u nabavu, plaće zaposlenika, operativne troškove, održavanje i najam objekta, administrativne troškove i poreze. Glavni troškovi industrije restorana i barova uključuju troškove hrane i pića, plaće zaposlenika, operativne troškove, troškove najma i održavanja objekata, administrativne troškove, kao i troškove poreza i amortizacije. Primarni troškovi poslovanja restorana spadaju u dvije kategorije: kupnja hrane i pića i plaće zaposlenika. Ove dvije kategorije zajedno čine 56% do 77% ukupne strukture troškova.<sup>22</sup>

Restorani se susreću sa značajnim troškom kada su u pitanju troškovi najma i održavanja prostora, koji je treća po značaju kategorija troškova i čini 6 do 10% ukupnih troškova. Na profitabilnost restorana utječe više čimbenika, uključujući obujam prodaje, varijabilne troškove i troškove prostora. Obično je prosječna profitna marža oko 5-10% ukupne neto prodaje, a projicirani prihod restorana može se kretati od 0 do 15% ukupne prodaje. Da bi postigli uspjeh i pozitivne financijske rezultate, restorani se moraju fokusirati na racionalizaciju troškova. Racionalizacija troškova podrazumijeva smanjenje troškova poboljšanjem organizacije proizvodnog procesa i praćenjem korištenja resursa tijekom pružanja usluge. Međutim, prilikom racionalizacije troškova važno je uzeti u obzir odnos troškova i prihoda. Iako se svaki trošak može smanjiti, to ne smije ugroziti kvalitetu usluge. U restoranskoj industriji ključno je ne smanjivati troškove koji bi utjecali na kvalitetu pružene usluge.<sup>23</sup>

## **2.7. Upravljanje ljudskim resursima u restoranskoj industriji**

Ljudski resursi u restoranskoj industriji dijele sličnosti s ljudskim potencijalima u drugim industrijama, iako se način njihove implementacije može razlikovati. U restoranskoj industriji, kao i u drugim sektorima, postoje različite uloge u području ljudskih resursa, kao što su regrutiranje, integracija, obuka, kompenzacije, beneficije, odnosi sa zaposlenicima i usklađenost. Međutim, u restoranskoj industriji postoji nekoliko specifičnosti u vezi s

---

<sup>22</sup> Student investor (2014): Analiza industrije: Industrija restorana i barova, Financijski klub, [internet], dostupno na: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2017/04/2014-05-22-Restaurants.pdf>, [29.06.2023.].

<sup>23</sup> Ibid.



implementacijom ljudskih resursa. Iako implementacija ljudskih resursa u restoranskoj industriji može biti specifična, temeljne funkcije ljudskih resursa ostaju iste - osiguravanje učinkovitog upravljanja ljudskim kapitalom, razvoj i održavanje zadovoljstva zaposlenika te pružanje podrške u postizanju ciljeva organizacije.<sup>24</sup>

### **2.7.1. Struktura ljudskih potencijala**

Postoji pet odjela u većini restorana: osoblje u kuhinji, upravno osoblje, osoblje u prostoru, barmeni i dostavno osoblje. Međutim, ovisno o formatu restorana, broj odjela može varirati. Karakteristike svakog od njih su sljedeće:<sup>25</sup>

- Osoblje u kuhinji: ovaj odjel obuhvaća sve zaposlenike koji su odgovorni za pripremu hrane. To uključuje kuhare, pomoćne kuhare, pekare, salatare, slastičare i ostale članove tima u kuhinji. Osoblje u kuhinji priprema jela prema receptima, upravlja temperaturom i vremenom kuhanja, održava higijenu kuhinje i osigurava visoku kvalitetu hrane.
- Upravno osoblje: ovaj odjel obuhvaća menadžersko osoblje koje upravlja operativnim i administrativnim aspektima restorana. Upravno osoblje uključuje generalnog menadžera restorana, pomoćnike menadžera, voditelje odjela, osoblje za nabavu i financije. Oni su odgovorni za vođenje dnevnih operacija restorana, upravljanje osobljem, postavljanje ciljeva, planiranje budžeta, suradnju s dobavljačima i održavanje visokih standarda poslovanja.
- Osoblje za uslugu: ovaj odjel uključuje osoblje koje izravno komunicira s gostima u prostoru restorana. To uključuje konobare, sommeliere i druge članove tima koji pružaju uslugu gostima. Ovo osoblje vodi goste do stolova, prihvaća narudžbe hrane i pića, pruža preporuke, poslužuje jela i pića, te se brine o zadovoljstvu gostiju tijekom cijelog obroka.
- Barmeni: odjel barmena i šankera obuhvaća stručnjake za pripremu i posluživanje pića. Barmeni su odgovorni za miješanje i posluživanje različitih vrsta pića, pripremu

---

<sup>24</sup> Reich, S. (2020): HR in the Restaurant Industry, [internet], dostupno na: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/hr-in-the-restaurant-industry/> [5.7.2023.].

<sup>25</sup> How to Create a Human Resource Structure for Restaurants In 2023, [internet], dostupno na: <https://www.posist.com/restaurant-times/resources/human-resource-structure-for-your-restaurant.html> [12.7.2023.].

koktela, upravljanje inventarom pića, održavanje čistoće bara i pružanje izvrsne usluge gostima na šanku.

- Dostavno osoblje: u restoranima koji nude dostavu hrane, postoji odjel za dostavu. Dostavno osoblje obuhvaća vozače ili kvalificirane kurire koji su odgovorni za pravovremenu dostavu hrane do odredišta. Oni se brinu o pakiranju i pripremi narudžbi, provjeri točnosti narudžbi i osiguravanju sigurne dostave hrane.

Podjela na odjele može varirati ovisno o vrsti restorana, veličini poslovanja i konceptu restorana. Neki restorani mogu imati dodatne odjele, poput odjela za korisničku podršku, marketinga ili specijaliziranih odjela za posebne usluge.

### **2.7.2. Važnost upravljanja ljudskim resursima u restoranskoj industriji**

Ljudski resursi igraju ključnu ulogu u restoranskoj industriji zbog njihove važnosti u upravljanju osobljem i stvaranju optimalnih radnih uvjeta za zaposlene. HR odjel u restoranu obuhvaća niz funkcija koje se odnose na zapošljavanje, obuku, motivaciju, razvoj i održavanje zadovoljstva zaposlenika. Upravljanje ljudskim resursima je važno u restoranskoj industriji jer pomaže u procesu regrutiranja i zapošljavanja kvalificiranog osoblja. Restorani ovise o talentiranim i stručnim radnicima koji mogu pružiti visoku kvalitetu usluge i zadovoljiti zahtjeve gostiju. HRM tim provodi selekcijske postupke, intervjuira kandidate, provjerava reference i odabire najbolje profile za radna mjesta. Pravilan odabir osoblja ključan je za uspješno poslovanje restorana.<sup>26</sup>

Upravljanje ljudskim resursima igra važnu ulogu u obuci novih zaposlenika i razvoju njihovih vještina. Restorani imaju specifične zahtjeve i standarde u pogledu usluge, higijene i sigurnosti hrane. HR odjel organizira obuku koja osigurava da novi zaposlenici steknu potrebne vještine i znanja kako bi obavljali svoje zadatke na najbolji mogući način. Osim toga, HR kontinuirano pruža edukaciju i razvojne programe kako bi zaposlenici unaprijedili svoje vještine i napredovali u svojoj karijeri. Pored toga, HRM je odgovoran za motivaciju i zadržavanje zaposlenika. Restorani često suočavaju s izazovima u zadržavanju kvalificiranog osoblja, posebno u konkurenciji s drugim poslodavcima. HRM se brine o stvaranju motivirajućeg radnog okruženja, pružanju povratnih informacija, te osiguravanju adekvatnih

---

<sup>26</sup> Ibid.

kompensacija i beneficija za zaposlene. Zadovoljni i motivirani zaposlenici su produktivniji, pružaju bolju uslugu i ostaju vjerni restoranu.<sup>27</sup>

Nadalje, HRM ima ulogu u upravljanju odnosima sa zaposlenicima. Održavanje dobrih odnosa i komunikacija s osobljem ključno je za uspješnu suradnju i stvaranje pozitivne radne atmosfere. HRM osigurava da se problemi i pitanja zaposlenika rješavaju na pravi način, promovira pravednost i jednakost te potiče timski rad i suradnju. Upravljanje ljudskim resursima igra važnu ulogu u osiguravanju usklađenosti s propisima i zakonima vezanim uz radnu snagu. Restorani moraju poštovati radno zakonodavstvo, regulative o sigurnosti hrane, higijeni i zaštiti zaposlenika. HRM osigurava da se primjenjuju pravilne prakse zapošljavanja, evidencija radnog vremena, plaća i beneficija, te sudjeluje u provođenju internih kontrola.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

### 3. IZAZOVI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U RESTORANSKOJ INDUSTRIJI

Jedna od zajedničkih osobina uspješnog restorana je pouzdano restoransko osoblje koje neumorno radi na pružanju vrhunske usluge gostima. Gosti koji posjećuju restoran ne čine to samo zbog hrane, već i zbog iskustva. Međutim, uz jaku konkurenciju u restoranskoj industriji, visoke najamnine i rastuće troškove, zapošljavanje pravog tima i stvaranje ispravne strukture ljudskih resursa za restorane ostaje jedan od najvećih izazova za vlasnike restorana. Restoranska industrija poznata je po visokim stopama odlaska zaposlenika i stoga zahtijeva učinkovit sustav upravljanja. Dakle, menadžment restorana mora znati plan ljudskih resursa restorana, različite razine zahtjeva za osoblje i njihove opise poslova, kvalifikacije i iskustvo potrebno za svaki profil i naznačenu plaću koju može ponuditi tijekom zapošljavanja.<sup>29</sup>

Upravljanje ljudskim resursima u restoranskoj industriji zahtijeva sučeljavanje s različitim izazovima koji proizlaze iz prirode poslovanja. Prvi izazov je visoka fluktuacija zaposlenika. Restorani često imaju visok odljev i priljev radne snage, što zahtijeva stalno pronalaženje, zapošljavanje i obuku novih zaposlenika. Ovaj proces može biti skup i vremenski zahtjevan, te može utjecati na kontinuitet poslovanja. Najveći izazov je pronalaženje kvalificirane radne snage. Restoranska industrija često se suočava s nedostatkom radne snage s potrebnim vještinama i iskustvom. To može otežati proces zapošljavanja i dovesti do poteškoća u pružanju visokokvalitetne usluge i pripremi hrane.<sup>30</sup>

Upravljanje radnim vremenom i radnim rasporedima još je jedan izazov. Restorani često rade tijekom vikenda, blagdana i noćnih sati, što može dovesti do problema u upravljanju radnim rasporedima i postizanju ravnoteže između radnih i privatnih obveza zaposlenika. Menadžeri moraju biti fleksibilni i prilagodljivi kako bi zadovoljili potrebe osoblja i osigurali dosljednu pokrivenost radnih sati. Velik izazov je i osiguravanje visokog standarda usluge. Restorani su uslužna industrija, stoga je kvalitetna usluga ključna za zadovoljstvo gostiju i uspjeh poslovanja. Upravljanje ljudskim resursima mora se usredotočiti na obuku osoblja, motivaciju i održavanje visokih standarda kroz praćenje performansi i pružanje povratnih informacija. Još jedan izazov u upravljanju ljudskim resursima je rješavanje konflikata i

---

<sup>29</sup> How to Create a Human Resource Structure for Restaurants In 2023, [internet], dostupno na: <https://www.posist.com/restaurant-times/resources/human-resource-structure-for-your-restaurant.html> [12.7.2023.].

<sup>30</sup> Ibid.

upravljanje timskim dinamikama. Restorani često imaju raznolike timove s članovima koji dolaze iz različitih kultura, pozadina i iskustava. Menadžeri ljudskih resursa moraju biti sposobni prepoznati i riješiti sukobe te poticati suradnju i produktivnu radnu atmosferu. Usklađivanje s radnim zakonodavstvom i pridržavanje propisa također predstavlja izazov. Restorani moraju biti upoznati s lokalnim zakonima o radu, plaćama, radnom vremenu i sigurnosti na radu. Upravljanje ljudskim resursima mora se usredotočiti na poštivanje tih zakona i pružanje uvjeta rada koji su u skladu s propisima.<sup>31</sup>

### **3.1. Restoransko poslovanje u Republici Hrvatskoj**

Ugostiteljstvo u Republici Hrvatskoj zakonski je kategorizirano u sklopu Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti. Navedeni zakon klasificira ugostiteljske objekte u različite skupine:<sup>32</sup>

- restorani,
- ostali ugostiteljski objekti za smještaj,
- objekti jednostavnih usluga,
- kampovi,
- hoteli,
- catering objekti,
- barovi.

Pravilnik nalaže da svi ugostiteljski objekti moraju ispunjavati minimalne poslovne uvjete. Ugostiteljski objekti posebno moraju imati blagovaonicu ili uslužni prostor koji je opremljen namještajem za duži boravak, kao i stolicama koje se mogu koristiti za hranjenje dojenčadi. Također moraju imati kuhinju, šank i prostor za čuvanje hrane i pića. Osim toga, ugostiteljski objekti s preko sto sjedećih mjesta moraju imati čekaonicu ili ured. Pružanje usluga prehrane i pića temelj je poslovanja restorana. Postoji nekoliko vrsta catering usluga:<sup>33</sup>

- Radnja pružanja usluga prehrane i pića u restoranima s tradicionalnom uslugom obično se naziva „klasična usluga“.
- Ponuda usluga hrane i pića u supermarketima.

---

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine br. 138/06, 152/08, 43/09, 88/10, 50/12, 85/15, 121/16

<sup>33</sup> Ružić, P. (2006): Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća: makro, mikro, procesna i operacijska ekonomika i organizacija hotela i restorana, Visoka poslovna škola s.p.j. Višnjan, Poreč, str. 28.

- Usluge dostave hrane i pića putem mobilnih objekata.
- Prostorije za pripremu opremljene su uslugama hrane i pića za udobnost pojedinaca koji koriste prostor.

Pružanje ugostiteljskih usluga načelno se može svesti na dva osnovna oblika, i to:<sup>34</sup>

- u smještajnim objektima i
- u samostalnim objektima.

Smještajni objekti su hoteli, gostionice, pansioni i dr., koji turistima pružaju i ugostiteljske usluge kako bi upotpunili svoje aktivnosti i povećali zadovoljstvo i potrebe gostiju. Klasični restorani najvećim dijelom pružaju usluge hrane i pića za doručak, ručak i večeru gostima ugostiteljskog objekta. Ugostiteljska djelatnost u smještajnom objektu je dopunska usluga koja nadopunjuje primarnu uslugu pružanja usluga smještaja. Restorani mogu poslovati samostalno, stacionarni ili pokretni, s mogućnošću samoposluživanja i klasičnog usluživanja. Restoranska industrija jedinstvena je po tome što često uključuje obiteljsku tradiciju vođenja objekta, kao i lokaciju restorana. Ugostitelji moraju paziti na preferencije i potrebe svojih kupaca koji se stalno mijenjaju, budući da je ugostiteljska industrija podložna tržišnim trendovima koji se brzo mijenjaju. Trenutno postoji povećana potražnja za lokalnom hranom koja je prilagođena klimi. Ugostitelji se također moraju prilagoditi prehrambenim ograničenjima kao što su celijakija, Crohnova bolest, veganstvo i bezglutenska dijeta, što predstavlja dodatne izazove u prilagodbi opcija jelovnika.<sup>35</sup>

### **3.2. Izazovi koje je donijela pandemija COVID-19**

Pandemija COVID-19 imala je značajan i dugotrajan utjecaj na restoransku industriju diljem svijeta, pa tako i u Hrvatskoj. Restoranska industrija bila je jedna od najpogođenijih sektora tijekom pandemije COVID-19. Uvođenje ograničenja putovanja, socijalne distance i zatvaranja javnih mjesta, uključujući restorane, dovelo je do smanjenja prometa i poremetilo normalan način poslovanja. Restorani su se suočili s nizom izazova tijekom pandemije. Prvo su se morali prilagoditi novim sigurnosnim mjerama i protokolima kako bi zaštitili zdravlje svojih

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid.

zaposlenika i gostiju. To je uključivalo provođenje dezinfekcije prostora, postavljanje pregrada između stolova, ograničavanje kapaciteta i poticanje nošenja maski.<sup>36</sup>

Mjere ograničenja koje su nametnute kao odgovor na pandemiju imale su izravan utjecaj na prihode restorana. Mnogi restorani su se morali prebaciti na isključivo uslugu dostave hrane ili ponuditi mogućnost preuzimanja hrane radi održavanja poslovanja. Ovo je dovelo do smanjenja prometa, a mnogi su restorani čak bili prisiljeni privremeno zatvoriti svoja vrata. Restorani koji su se oslanjali na turizam posebno su osjetili težinu pandemije. Smanjenje broja turista i putovanja rezultiralo je znatnim padom prometa. Mnogi restorani su se morali prilagoditi lokalnoj klijenteli i pronaći nove načine privlačenja gostiju, kao što su ponude za dostavu hrane ili promocije lokalnih delicija. Utjecaj pandemije COVID-19 također je imao negativne posljedice na radnu snagu u restoranskoj industriji. Mnogi su restorani bili prisiljeni smanjiti broj zaposlenika ili primijeniti privremene mjere poput smanjenja radnog vremena ili korištenja modela smjena kako bi preživjeli financijske izazove.<sup>37</sup>

Međutim, pandemija je također potaknula inovacije u restoranskoj industriji. Mnogi su restorani brzo reagirali i prilagodili svoje poslovanje digitalnom okruženju. Uvođenje sustava online narudžbi, aplikacija za dostavu hrane i društvenih medija omogućilo je restoranima održavanje kontakta s gostima i generiranje prihoda. Restorani su također prilagodili svoje marketinške strategije kako bi odgovorili na promijenjene potrebe potrošača.<sup>38</sup>

Naglasak na lokalnim i sezonskim sastojcima, održivosti i zdravim obrocima postao je sve važniji kako bi privukao goste koji su sve više postali svjesni svog zdravlja i okoliša. Svijet restorana se polako oporavlja od utjecaja pandemije, ali izazovi i dalje ostaju. Restorani se suočavaju s novim regulacijama i smjernicama vezanim za sigurnost i higijenu, fluktuacijom prometa i konstantnom prilagodbom zahtjevima potrošača.

---

<sup>36</sup> Sardar S., Ray R., Hasan M.K., Chitra S.S., Parvez M.S. MAR (2022): Assessing the Effects of COVID-19 on Restaurant Business From Restaurant Owners' Perspective, str. 1.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

### 3.3. Utjecaj odljeva radne snage u Hrvatskoj

Na migraciju utječu različiti čimbenici poznati kao „push“ i „pull“ čimbenici. Čimbenici „push“ su razlozi koji potiču pojedince da se presele, dok su čimbenici „pull“ privlačnosti koje ih mame da se nasele u određenim područjima.<sup>39</sup>

Opsežna istraživanja identificirala su nekoliko zajedničkih čimbenika koji prvenstveno potiču migraciju iz manje razvijenih u razvijenije zemlje. Ti čimbenici uključuju bolje izgleda za karijeru, poboljšane uvjete rada, razlike u razinama prihoda i pristup višoj kvaliteti društvenog i kulturnog života, uključujući više slobodnog vremena. Migracija visokoobrazovanih stručnjaka, znanstvenika, intelektualaca i umjetnika, također poznata kao proces „odljeva mozгова“, može se kategorizirati u različite skupine na temelju brojnih „push“ i „pull“ čimbenika.<sup>40</sup>

Odljev radne snage u Hrvatskoj koji je uvelike prisutan zadnjih nekoliko godina predstavlja značajan izazov za različite sektore, uključujući restoransku industriju. Restoranska industrija u Hrvatskoj suočava se s rastućim problemom odljeva radne snage. Mladi i stručni radnici često napuštaju zemlju u potrazi za boljim profesionalnim prilikama i većim plaćama u inozemstvu. Ova migracija radne snage ima značajan utjecaj na restorane u Hrvatskoj, koji se bore s nedostatkom kvalificirane radne snage potrebne za uspješno vođenje poslovanja. Jedan od najvažnijih utjecaja odljeva radne snage na restoransku industriju je poteškoća u pronalaženju i zadržavanju talentiranih i iskusnih radnika. Nedostatak stručne radne snage rezultira smanjenjem kapaciteta restorana, produženjem vremena čekanja na uslugu i smanjenjem kvalitete iskustva gostiju. Restorani se često susreću s problemima u popunjavanju radnih mjesta, a to dovodi do preopterećenja preostalih radnika i povećanja rizika od iscrpljenosti.

Drugi utjecaj odljeva radne snage je povećanje konkurencije među restoranima u privlačenju i zadržavanju radne snage. Restorani su prisiljeni ponuditi veće plaće, bolje uvjete rada i druge pogodnosti kako bi privukli i zadržali kvalificirane radnike. Ovo dodatno povećava operativne troškove restorana i pritisak na profitabilnost. Odljev radne snage također može utjecati na kontinuitet i dosljednost usluge u restoranima. Nedostatak stalnih i dobro obučanih radnika rezultira većom fluktuacijom osoblja, češćim promjenama tima i smanjenom

---

<sup>39</sup> Jerić, M. (2019): Suvremeno iseljavanje Hrvata: kakva je budućnost Republike Hrvatske?, *Oeconomica Jadertina*, 9 (2), str. 26.

<sup>40</sup> Relja, R., Reić, I. i Čerenić, V. (2015): Potrebe, mogućnosti i namjera odlaska u inozemstvo: analiza stavova studenata iz Splita (RH) i Sarajeva (BIH). *Andragoški glasnik*, 19 (1-2 (34)), str. 5.



dosljednošću u pružanju usluge. To utječe na zadovoljstvo gostiju i lojalnost prema restoranu. Kako bi se suočili s izazovima odljeva radne snage, restorani u Hrvatskoj primjenjuju nekoliko strategija. To uključuje ulaganje u razvoj vlastitog osoblja, pružanje mogućnosti usavršavanja i napredovanja te stvaranje poticajnih radnih uvjeta koji privlače i zadržavaju radnike. Restorani također surađuju s obrazovnim institucijama kako bi promovirali ugostiteljsku industriju i privukli mlade ljude da se usmjere prema ovom sektoru.

## 4. PRIKAZ SLUČAJA RESTORANA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

U ovom poglavlju analizirat će se slučaj restorana i upravljanje ljudskim resursima na primjeru restorana „Kod Luke“.

### 4.1. Restoran „Kod Luke“

Restoran „Kod Luke“ (slika 2) smješten u gradu Sinju, ponosi se bogatom ponudom autentičnih dalmatinskih specijaliteta koji oduševljavaju nepce gostiju. Sazan na tradiciji i kvaliteti, restoran „Kod Luke“ pruža jedinstveno iskustvo uživanja u vrhunskoj hrani, ljubaznoj usluzi i ugodnoj atmosferi.



Slika 2. Restoran „Kod Luke“

Izvor: Restoran „Kod Luke“ [internet], dostupno na: <https://www.facebook.com/kodluke/photos> [12.7.2023.].

Jedan od glavnih aduta restorana „Kod Luke“ je njegova široka paleta dalmatinskih specijaliteta. Gosti mogu uživati u autentičnim jelima kao što su pečena janjetina ispod peke, paštica, hobotnica, te brojnim drugim jelima koja su obilježja dalmatinske kuhinje. Svi se obroci pripremaju od svježih sastojaka koje biraju pažljivo i s ljubavlju, kako bi se osigurala izvrsnost okusa i kvaliteta. Logo restorana predstavljen je na sljedećoj slici.



Slika 3. Restoran „Kod Luke“ - logo restorana

Izvor: Restoran „Kod Luke“ [internet], dostupno na: <https://www.facebook.com/kodluke/photos> [12.7.2023.].

Restoran „Kod Luke“ također je poznat po organizaciji posebnih obiteljskih događaja kao što su krstítke i pričesti. Profesionalno i ljubazno osoblje stoji na raspolaganju kako bi osiguralo da ti posebni trenuci budu obilježeni ukusnom hranom, besprijekornom uslugom i toplim okruženjem. Restoran nudi različite mogućnosti prilagodbe prostora prema potrebama i preferencijama gostiju kako bi se stvorila nezaboravna atmosfera za obitelji i prijatelje. Kada je riječ o svježoj ribi, restoran „Kod Luke“ ne šteti truda kako bi gostima pružio vrhunski doživljaj. Svježa ribadostavlja se svakodnevno kako bi se osigurala najbolja kvaliteta i svježina. Gosti mogu birati između raznih ribljih specijaliteta, poput svježe pečene ribe na žaru i delikatesnih ribljih jela koja se pripremaju po tradicionalnim receptima.

Ambijent restorana „Kod Luke“ dočarava tradicionalni šarm dalmatinske arhitekture. Udoban i rustikalno uređen prostor stvara opuštajuću atmosferu koja poziva goste da uživaju u svakom trenutku svog boravka. Osim toga, restoran nudi i vanjsku terasu koja je idealna za uživanje u obroku pod suncem ili zvjezdanim nebom, pružajući dodatni užitak uz obrok. Uz izvanrednu hranu i prekrasan ambijent, restoran „Kod Luke“ pruža gostoprimstvo i profesionalnu uslugu koja nadmašuje očekivanja. Njihovo stručno i susretljivo osoblje stoji na raspolaganju kako bi svakom gostu pružilo nezaboravno iskustvo. Restoran „Kod Luke“ u Sinju je nezaobilazna destinacija za sve ljubitelje dalmatinske kuhinje i autentičnog gastronomskog iskustva. Njegova posvećenost vrhunskim sastojcima, tradicionalnim receptima i nevjerovatnom gostoprimstvu čini ga mjestom koje trebate posjetiti kako biste se prepustili bogatstvu okusa i uživali u toplini dalmatinske atmosfere.

Dakle, restoran „Kod Luke“ je istinska oaza za sve ljubitelje dalmatinske kuhinje i one koji žele doživjeti autentično gastronomsko iskustvo. Nalazi se u Sinju, poznatom po svojoj bogatoj kulturnoj baštini i prekrasnom prirodnom okruženju. Ovaj restoran ističe se ne samo po svojoj izvanrednoj hrani već i po sposobnosti da obiteljske i posebne događaje učini nezaboravnima. Jedna od najvažnijih karakteristika restorana „Kod Luke“ je njegova sposobnost da prilagodi svoj prostor prema potrebama i preferencijama gostiju. To znači da se gosti mogu osjećati kao kod kuće.

No, što čini ovaj restoran stvarno posebnim je njegova predanost vrhunskim sastojcima, tradicionalnim receptima i izvanrednom gostoprimstvu. Osoblje restorana „Kod Luke“ uvijek će se potruditi da vaš posjet bude nezaboravan.

Restoran je baziran na jelima dalmatinske gastronomije. Dalmatinska gastronomija je izvanredna i bogata tradicionalna kuhinja. Ovu regiju karakterizira sunce i more, što čini temeljnu osnovu za njezine ukusne i autentične jelovnike. Dalmacija je poznata po svojim izvanrednim morskim plodovima poput ribe, školjki, rakova i lignji. Svježa riba se često priprema na roštilju ili pečena u pećnici s maslinovim uljem i začinima, čime se ističe prirodna aroma morske hrane. Dalmacija je domaćin nekih od najboljih maslinika na svijetu. Maslinovo ulje iz ove regije ima bogat okus i koristi se kao osnovno ulje u pripremi mnogih jela. Dalmacija je također poznata po svojim vinogradima i vinima, s brojnim sortama poput Plavac Mali i Pošip. Vino se često uparuje s ribljim i mesnim jelima, pružajući savršen komplement okusima hrane. Pored toga, Dalmacija je regija s izvanrednim pršutima, poput dalmatinskog pršuta, koji se suši na zraku i ima bogat, dimljeni okus. Uz pršut, tu su i razni sirevi, uključujući paški sir, koji se proizvodi na otoku Pagu.

Peka je tradicionalna dalmatinska metoda kuhanja koja uključuje pečenje mesa (obično janjetine ili teletine) i povrća pod pekom, tj. ispod žara. Ovaj način pripreme stvara nevjerojatno nježno meso i bogat okus povrća. Za desert, Dalmacija nudi ukusne slastice poput fritula i kroštula. Dalmatinska kuhinja koristi obilje svježih mediteranskih začina poput ružmarina, timijana, lovora, origana i češnjaka kako bi dodala složenost okusima.

Dalmatinska gastronomija je spoj tradicije, strasti prema hrani i bogatstva prirodnih resursa regije. Svojim jednostavnim, ali izuzetno ukusnim jelima, ova kuhinja privlači i zadovoljava nepce svih koji je isprobaju.

## **4.2. Planovi za unaprjeđenje poslovanja**

Restoran „Kod Luke“ aktivno radi na unaprjeđenju poslovanja kako bi pružio još bolje iskustvo svojim gostima. U naporima da zadovolji rastuće potrebe i očekivanja, restoran ima nekoliko planova za budućnost. Restoran planira proširiti svoj meni kako bi ponudio još veći izbor dalmatinskih specijaliteta. Uz već postojeće popularne jela, dodat će nove inovativne kreacije inspirirane lokalnim sastojcima i gastronomskim trendovima. Menadžment restorana razmišlja o uvođenju dodatnih usluga i iskustava za goste. To će uključivati organizaciju tematskih večeri, kulinarskih tečajeva ili vinskih degustacija kako bi gostima pružili raznolikost i dodatnu vrijednost tijekom njihovog posjeta. Plan je unaprijediti prostor i ambijent kako bi stvorio još ugodniju atmosferu za goste. To će uključivati estetske nadogradnje, osvježavanje dizajna ili ulaganje u nove elemente koji pridonose šarmu i udobnosti prostora.

Restoran „Kod Luke“ prepoznaje važnost održivog poslovanja i planira implementirati prakse koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš. To će uključivati korištenje lokalno uzgojenih i sezonskih sastojaka, smanjenje otpada i primjenu energetski učinkovitih rješenja. Restoran namjerava unaprijediti svoje digitalno prisustvo kako bi poboljšao komunikaciju s gostima i olakšao proces rezervacija. To će uključivati ažuriranje web stranice, aktivnu upotrebu društvenih mreža i korištenje tehnoloških alata za rezervacije i komunikaciju s gostima. Ovi planovi za unaprjeđenje poslovanja odražavaju predanost restorana „Kod Luke“ prema kontinuiranom uspinjanju na višu razinu kako bi pružio vrhunsko iskustvo gostima. Njihova strast za hranom, gostoprimstvom i kvalitetom služenja motivira ih da neprestano rade na poboljšanjima kako bi ostvarili svoju viziju izvrsnosti.

## **4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Restoran „Kod Luke“ prepoznaje važnost ljudskih potencijala i posvećen je izgradnji snažnog tima koji pruža izvrsnu uslugu gostima. Trenutno je u restoranu zaposleno 8 djelatnika. Raspoređeni su na kuhinjskim poslovima (priprema hrane) i poslovima posluživanja te nabavi i vođenju poslovanja. Uz pažljiv odabir i razvoj zaposlenika, restoran želi osigurati stručnost, motivaciju i pozitivnu radnu atmosferu. Postoji nekoliko važnih aspekata vezanih uz ljudske potencijale u restoranu „Kod Luke“:

- Rekrutiranje i selekcija: restoran aktivno traži talentirane pojedince s entuzijazmom za hranu i ugostiteljstvo. Putem procesa regrutiranja i selekcije, restoran cilja pronaći zaposlenike s odgovarajućim vještinama, iskustvom i pozitivnim stavom prema radu u ugostiteljstvu.
- Obuka i razvoj: restoran „Kod Luke“ ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenika kako bi im pružio potrebne vještine za izvrsnu uslugu. Kroz interne treninge, osoblje se kontinuirano educira o dalmatinskoj kuhinji, tradicionalnim receptima, tehnikama posluživanja i komunikacijskim vještinama.
- Motivacija i nagrađivanje: restoran prepoznaje važnost motivacije zaposlenika i nagrađivanja njihovih napora. Kroz konkurentnu plaću, bonuse za izvrsnost i priznanja za postignuća, restoran potiče zaposlenike na kontinuirani rad na unapređenju usluge i postizanju izvrsnosti.
- Timski rad: restoran „Kod Luke“ promiče timski rad i suradnju među zaposlenicima. Redoviti sastanci tima, timske aktivnosti i otvorena komunikacija potiču zajedništvo, međusobno razumijevanje i podršku unutar tima.
- Ravnoteža između rada i privatnog života: restoran prepoznaje važnost ravnoteže između rada i privatnog života svojih zaposlenika. Nudi fleksibilne radne rasporede, odmore i slobodne dane kako bi osigurao da zaposlenici imaju vremena za odmor, obitelj i osobne obveze.
- Uključivanje zaposlenika: restoran potiče aktivno sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka i doprinosu razvoju poslovanja. Redoviti sastanci, ideje za poboljšanje i povratne informacije od zaposlenika smatraju se važnim faktorima u jačanju timskog duha i kontinuiranom poboljšanju.

Ljudski potencijali u restoranu „Kod Luke“ predstavljaju temelj za izvrsnost i uspjeh. Posvećenost pridobivanju, razvoju i motivaciji zaposlenika osigurava da svaki gost doživi vrhunsko iskustvo i osjećaj dobrodošlice. Restoran cijeni doprinos svakog zaposlenika i stvara radno okruženje koje potiče rast, profesionalni razvoj i timski duh. Pristup pridobivanju i selekciji zaposlenika je prvi korak prema stvaranju izvanrednog tima. Odabirom stručnih, strastvenih i motiviranih pojedinaca, restoran „Kod Luke“ osigurava da su temelji za uspjeh postavljeni od samog početka. Kvalitetan odabir zaposlenika doprinosi kvaliteti usluge i potencijalu za rast.

Nakon što su zaposleni odabrani, daljnji razvoj i motivacija su ključni elementi za održavanje visokog standarda u restoranu. Pravilna obuka i edukacija osoblja osigurava da su svi zaposlenici upoznati s najnovijim kulinarskim tehnikama, sigurnosnim mjerama i standardima usluge. Ovo omogućava da svaki gost dobije dosljedno visokokvalitetno iskustvo.

Također, motivacija zaposlenika igra ključnu ulogu u njihovoj predanosti i entuzijazmu u radu. Restoran „Kod Luke“ nudi razne oblike stimuliranja, uključujući nagrade za izvanredne rezultate, mogućnosti napredovanja unutar organizacije i podršku za osobni i profesionalni razvoj. Kada se osoblje osjeća cijenjeno, to se reflektira u njihovoj interakciji s gostima.

Stvaranje radnog okruženja koje potiče rast, profesionalni razvoj i timski duh ključno je za dugoročni uspjeh. To može uključivati redovite radionice, timsku izgradnju i prilike za suradnju među zaposlenicima. Timski duh pomaže osoblju da bolje surađuje, što rezultira boljom uslugom i zadovoljstvom gostiju. U konačnici, kada restoran „Kod Luke“ brine o svojim zaposlenicima i stvara okruženje u kojem se cijeni njihov doprinos, to se očituje u iskustvu koje pružaju gostima. Sretan i motiviran tim radi s većim entuzijazmom i pažnjom prema detaljima, čime se stvara kvalitetnija usluga.

#### **4.4. Napredne prakse u razvoju ljudskih potencijala**

Restoran „Kod Luke“ primjenjuje i planira primijeniti nekoliko naprednih praksi ljudskih potencijala kako bi unaprijedio radno iskustvo i potencijal svojih zaposlenika. Restoran prepoznaje važnost razvoja pojedinaca i planira implementirati individualne razvojne planove za svakog zaposlenika. Kroz dijalog između upravljanja ljudskim resursima i zaposlenika, identificirat će se ciljevi razvoja i pružiti podrška u stjecanju potrebnih vještina i znanja za daljnji profesionalni rast. Nadalje, restoran planira uspostaviti program mentorstva kako bi pružio podršku i mentorstvo zaposlenicima. Iskusni članovi tima bit će odabrani kao mentori i pružat će smjernice, podršku i dijeliti svoje znanje s novopridošlim i manje iskusnim kolegama.

Restoran „Kod Luke“ prepoznaje da je stalno usavršavanje ključno za uspjeh i planira osigurati pristup raznim oblicima kontinuiranog usavršavanja. To će uključivati sudjelovanje na stručnim radionicama, konferencijama, webinarima ili online tečajevima kako bi zaposlenici ostali informirani o najnovijim trendovima, tehnikama i praksama u industriji. Restoran planira implementirati inovativne metode praćenja i upravljanja performansama zaposlenika. To će uključivati korištenje tehnoloških alata za praćenje napretka, uspostavljanje ciljeva i sustav

kontinuirane povratne informacije kako bi se osigurala jasna komunikacija, motivacija i prepoznavanje postignuća.

Restoran potiče dijeljenje znanja među zaposlenicima i promiče timski rad. Kroz redovite sastanke, brainstorming sesije i timsku suradnju, zaposlenici će imati priliku razmjenjivati ideje, rješavati probleme zajedno i podržavati jedni druge u postizanju zajedničkih ciljeva. Fokus je na dobrobit zaposlenika. Restoran ima planove za unapređenje dobrobiti zaposlenika, kao što su fleksibilni radni rasporedi, mogućnosti profesionalnog razvoja, poticaji za zdravlje i wellness te programe ravnoteže posla i privatnog života. Cilj je osigurati da zaposlenici imaju potporu i resurse za postizanje uspjeha ne samo na poslovnom planu, već i na osobnom. Ove napredne prakse ljudskih potencijala u restoranu „Kod Luke“ naglašavaju posvećenost razvoju zaposlenika, motivaciji, timskom radu i dobrobiti. Implementacija tih praksi pomaže u izgradnji snažnog tima, povećanju angažmana zaposlenika i stvaranju poticajnog okruženja u kojem svaki zaposlenik može ostvariti svoj puni potencijal.

#### **4.5. Utjecaj pandemije COVID-19**

Restoran „Kod Luke“ nije iznimka kada je u pitanju utjecaj pandemije COVID-19 na poslovanje u restoranskoj industriji. Pandemija je izazvala značajne poteškoće i izazove za restorane diljem svijeta, uključujući i „Kod Luke“. Međutim, upornost, prilagodljivost i kreativnost tima restorana „Kod Luke“ omogućili su im da prebrode te izazove i nastave s uspješnim poslovanjem. Kao i mnogi drugi restorani, „Kod Luke“ se suočio s nizom ograničenja i promjena uzrokovanih pandemijom. Uvedene su restrikcije putovanja, karantenske mjere i mjere fizičke udaljenosti, što je rezultiralo smanjenim brojem gostiju u restoranu. Restorani su se morali prilagoditi novim uvjetima poslovanja kako bi osigurali sigurnost gostiju i osoblja. Mjere poput smanjenja kapaciteta prostora, provođenja dezinfekcije, osiguranja fizičke udaljenosti između stolova i nošenja maski postale su standardne prakse.

Unatoč ovim izazovima, restoran „Kod Luke“ je uspio prebroditi teškoće zahvaljujući brojnim inicijativama i prilagodbama. Implementirali su sustave online narudžbi i dostave kako bi zadovoljili potrebe svojih gostiju koji su ostali kod kuće. Restoran je poboljšao svoju prisutnost na društvenim mrežama kako bi održao komunikaciju s gostima, dijelio informacije o dostupnosti usluga i promovirao nove ponude. Također su uspostavili partnerske odnose s lokalnim dobavljačima kako bi osigurali opskrbu svježom hranom.



Restoran „Kod Luke“ je, bez sumnje, postavio visoke standarde ne samo u gastronomskom iskustvu koje pruža, već i u pogledu brige o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika i gostiju. Njihova predanost osiguranju sigurnosti u vremenima izazova, poput pandemije COVID-19, zaslužuje posebno priznanje.

Kroz investiciju u pravovremenu edukaciju o sigurnosnim mjerama, restoran „Kod Luke“ pokazuje svoju predanost očuvanju zdravlja svojih zaposlenika. Osoblje je obučeno kako bi se pridržavalo smjernica javnog zdravstva, a to uključuje redovito pranje ruku, dezinfekciju prostora i nošenje zaštitne opreme kad je to potrebno. Osim toga, zaposlenici su bili redovito testirani na COVID-19 kako bi se osiguralo da ne predstavljaju rizik za svoje kolege i goste.

Implementacija dodatnih higijenskih mjera svakako je ključna komponenta osiguravanja sigurnosti. Restoran je pojačao čišćenje i dezinfekciju svih površina, posebno onih koje su učestalo dodirivane, kao što su stolovi, stolice, kvake na vratima i sanitarni čvorovi. To stvara okolinu u kojoj se gosti osjećaju sigurno i zaštićeno. Važno je napomenuti da su se izazovi, poput pandemije, brzo pojavili i promijenili uvjete poslovanja. Restoran „Kod Luke“ je dokazao svoju otpornost i prilagodljivost, što je ključno za opstanak u turbulentnim vremenima. Kroz sve te promjene, uspjeli su održati lojalnost svojih gostiju.

Kvalitetna usluga koju pružaju restoran „Kod Luke“ ne ogleda se samo u hrani, već i o osjećaju povjerenja koje su izgradili svojom pažnjom prema zdravlju i sigurnosti. U konačnici, restoran „Kod Luke“ je kvalitetan primjer kako se briga o zaposlenicima i gostima, zajedno s prilagodbom na promjenjive uvjete, može kombinirati s vrhunskom uslugom i kvalitetnom hranom kako bi se stvorilo cjelovito i nezaboravno iskustvo.

## 5. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi obuhvaćaju sve aspekte upravljanja ljudskim kapitalom, uključujući regrutiranje, odabir, obuku, razvoj, motivaciju, upravljanje performansama, kompenzacije, beneficije, odnose sa zaposlenicima, usklađenost sa zakonima i propisima te sve druge aktivnosti i procese koji su povezani s upravljanjem ljudima u organizaciji. Iako implementacija ljudskih resursa u restoranskoj industriji može biti specifična, temeljne funkcije ljudskih resursa ostaju iste - osiguravanje učinkovitog upravljanja ljudskim kapitalom, razvoj i održavanje zadovoljstva zaposlenika te pružanje podrške u postizanju ciljeva organizacije.

U praktičnom dijelu rada predstavljeno je upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru restorana „Kod Luke“. Jedan od glavnih aduta restorana „Kod Luke“ je njegova široka paleta dalmatinskih specijaliteta. Gosti mogu uživati u autentičnim jelima kao što su pečena janjetina ispod peke, paštica, hobotnica, te brojnim drugim jelima koja su obilježja dalmatinske kuhinje. Restoran „Kod Luke“ usvaja i planira primijeniti niz naprednih praksi ljudskih potencijala s ciljem unapređenja radnog iskustva i potencijala svojih zaposlenika. U prepoznavanju važnosti individualnog razvoja, restoran namjerava implementirati personalizirane planove razvoja za svakog zaposlenika. Kroz otvoren dijalog između uprave ljudskih resursa i zaposlenika, identificirat će se razvojni ciljevi te pružiti podršku u stjecanju potrebnih vještina i znanja kako bi se omogućio daljnji profesionalni rast. Također, restoran planira uspostaviti program mentorskih odnosa kako bi pružio podršku i mentorstvo zaposlenicima. Iskusni članovi tima bit će odabrani kao mentori te će pružati smjernice, podršku i dijeliti svoje znanje s novim i manje iskusnim kolegama.

Prepoznajući da je kontinuirano usavršavanje ključno za uspjeh, restoran „Kod Luke“ namjerava osigurati pristup raznim oblicima kontinuiranog usavršavanja. To će uključivati sudjelovanje u stručnim radionicama, konferencijama, webinarima ili online tečajevima kako bi zaposlenici bili informirani o najnovijim trendovima, tehnikama i praksama u industriji. Restoran također planira implementirati inovativne metode praćenja i upravljanja radnim performansama zaposlenika. To uključuje upotrebu tehnoloških alata za praćenje napretka, postavljanje ciljeva i uspostavljanje sustava kontinuirane povratne informacije kako bi se osigurala jasna komunikacija, motivacija i prepoznavanje postignuća.

Restoran aktivno potiče dijeljenje znanja među zaposlenicima i promovira timski rad. Kroz redovite sastanke i suradnju u timu, zaposlenici imaju priliku razmjenjivati ideje, zajedno

rješavati probleme i podržavati jedni druge u postizanju zajedničkih ciljeva. Restoran također stavlja naglasak na dobrobit zaposlenika. Planiraju se unaprijediti brojni aspekti upravljanja ljudskim resursima, kao što su fleksibilni radni rasporedi, mogućnosti profesionalnog razvoja, poticaji za zdravlje i wellness, te programi za postizanje ravnoteže između posla i privatnog života. Cilj je osigurati da zaposlenici imaju podršku i resurse za postizanje uspjeha ne samo na poslovnom planu, već i na osobnom planu. Restoran „Kod Luke“ svojim naprednim praksama ljudskih potencijala ističe svoju posvećenost razvoju zaposlenika, motivaciji, timskom radu i dobrobiti. Implementacija ovih praksi pomaže u izgradnji snažnog tima, povećava angažman zaposlenika i stvara poticajno okruženje u kojem svaki zaposlenik može ispuniti svoj puni potencijal.

## LITERATURA

1. Armstrong M. (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice, London,
2. Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing,
3. Buble, M. (2000): Management, Split: Ekonomski fakultet,
4. Cerović, Z. (2010): Hotelski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija,
5. Certo, C., S., Certo-Trevis, S. (2008): Moderni menadžment, deseto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.,
6. Čavrak, V. (2004): Metode znanstvenog i stručnog rada, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb,
7. How to Create a Human Resource Structure for Restaurants In 2023, [internet], dostupno na: <https://www.posist.com/restaurant-times/resources/human-resource-structure-for-your-restaurant.html> [12.7.2023.].
8. Human Resource Management, [Internet], raspoloživo na: <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html/>, [05.07.2023.],
9. Jambrek I., Penić I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci,
10. Jerić, M. (2019): Suvremeno iseljavanje Hrvata: kakva je budućnost Republike Hrvatske?, Oeconomica Jadertina, 9 (2), str
11. Karaman–Aksentijević N., Ježić Z., Đurić K. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia, Rijeka,
12. Pološki Vokić N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled,
13. Reich, S. (2020): HR in the Restaurant Industry, [internet], dostupno na: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/hr-in-the-restaurant-industry/> [5.7.2023.].
14. Relja, R., Reić, I. i Čerenić, V. (2015): Potrebe, mogućnosti i namjera odlaska u inozemstvo: analiza stavova studenata iz Splita (RH) i Sarajeva (BIH). Andragoški glasnik, 19 (1-2 (34)),

15. Ružić, P. (2006): Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća: makro, mikro, procesna i operacijska ekonomika i organizacija hotela i restorana, Visoka poslovna škola s.p.j. Višnjan, Poreč,
16. Sardar S., Ray R., Hasan M.K., Chitra S.S., Parvez M.S. MAR (2022): Assessing the Effects of COVID-19 on Restaurant Business From Restaurant Owners' Perspective,
17. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb,
18. Student investitor (2014): Analiza industrije: Industrija restorana i barova, Financijski klub, [internet], dostupno na: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2017/04/2014-05-22-Restaurants.pdf>, [29.06.2023.].
19. Wright, M., P., et. al. (2000): Management ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti, Treće izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., str. 4.
20. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine br. 138/06, 152/08, 43/09, 88/10, 50/12, 85/15, 121/16

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1. Ciklus upravljanja ljudskim resursima .....	11
Slika 2. Restoran „Kod Luke“ .....	24
Slika 3. Restoran „Kod Luke“ - logo restorana .....	25

## SAŽETAK

Ljudski resursi obuhvaćaju sve aspekte upravljanja ljudskim kapitalom, uključujući regrutiranje, odabir, obuku, razvoj, motivaciju, upravljanje performansama, kompenzacije, beneficije, odnose sa zaposlenicima, usklađenost sa zakonima i propisima te sve druge aktivnosti i procese koji su povezani s upravljanjem ljudima u organizaciji. U praktičnom dijelu rada predstavljeno je upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru restorana „Kod Luke“. Restoran „Kod Luke“ usvaja i planira primijeniti niz naprednih praksi ljudskih potencijala s ciljem unapređenja radnog iskustva i potencijala svojih zaposlenika. U prepoznavanju važnosti individualnog razvoja, restoran namjerava implementirati personalizirane planove razvoja za svakog zaposlenika. Kroz otvoren dijalog između uprave ljudskih resursa i zaposlenika, identificirat će se razvojni ciljevi te pružiti podrška u stjecanju potrebnih vještina i znanja kako bi se omogućio daljnji profesionalni rast. Također, restoran planira uspostaviti program mentorskih odnosa kako bi pružio podršku i mentorstvo zaposlenicima. Iskusni članovi tima bit će odabrani kao mentori te će pružati smjernice, podršku i dijeliti svoje znanje s novim i manje iskusnim kolegama.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih potencijala, restoranska industrija, važnost ljudskih potencijala, restoran „Kod Luke“

## SUMMARY

Human resources encompasses all aspects of human capital management, including recruitment, selection, training, development, motivation, performance management, compensation, benefits, employee relations, compliance with laws and regulations, and all other activities and processes related to the management of people in an organization. . In the practical part of the work, the management of human resources is presented on the example of the restaurant „Kod Luka“. Restaurant „Kod Luka“ adopts and plans to apply a number of advanced human resources practices with the aim of improving the work experience and potential of its employees. Recognizing the importance of individual development, the restaurant intends to implement personalized development plans for each employee. Through an open dialogue between human resources management and employees, development goals will be identified and support will be provided in acquiring the necessary skills and knowledge to enable further professional growth. Also, the restaurant plans to establish a mentorship program to provide support and mentorship to employees. Experienced team members will be selected as mentors and will provide guidance, support and share their knowledge with new and less experienced colleagues.

**Key words:** human resources management, restaurant industry, importance of human resources, „Kod Luka“ restaurant