

# Utjecaj Covid-19 pandemije na procese upravljanja ljudskim potencijalima u hotelu Varaždin

---

**Bunić, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:115859>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA  
SMJER SPORT

IVANA BUNIĆ

**UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA PROCESSE  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
HOTELU VARAŽDIN**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, rujan 2022.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA  
SMJER SPORT

IVANA BUNIĆ

**UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA PROCESSE  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
HOTELU VARAŽDIN**

**THE IMPACT OF THE COVID 19 PANDEMIC ON  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
PROCESSES AT THE VARAŽDIN HOTEL**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:  
mr.sc. Branimir Blajić

Čakovec, rujan 2022.

## SAŽETAK

Ovaj rad obrađuje utjecaje pandemije Covid-19 na sami proces upravljanja ljudskim potencijalima kroz konkretan primjer hotela Varaždin u Varaždinu. Uvodni dio govori o aktualnoj globalnoj pandemiji Covid-19 zbog koje su nastale posljedice ogromnog razmjera u posljednje dvije godine u gospodarskom aspektu, zdravstvenom pa tako i u turizmu koji je predmet ovog rada. Naglasak je na upravljanju ljudskim potencijalima u vrijeme kada je bilo gotovo nemoguće raditi, odnosno smanjenim kapacitetom te s time i zaraditi sredstva koja su nužno potrebna za tekuće razdoblje i osnovne životne potrebe. Nakon uvodnog dijela provedena je analiza turizma u Varaždinskoj županiji kroz podatke o broju noćenja u proteklih desetak godina te strategija razvoja turizma Varaždinske županije u razdoblju 2015. – 2025. godine kroz koncept turističkog razvoja na temelju bogate ponude i doživljaja posjetitelja. Zatim su u kratkim crtama obuhvaćeni pokazatelji rada hotela Varaždin. Provedena je i analiza pandemije Covid-19 i njen utjecaj na globalnu i hrvatsku hotelsku industriju koja je pretrpjela mnoga negativna djelovanja. Zatim se prolazi kroz definiciju upravljanja ljudskim potencijalima, ulogu menadžera u provedbi zapošljavanja, regrutacije, motivacije zaposlenika, adekvatno nagrađivanje kroz radnu učinkovitost gdje je naglasak na timski rad te nagrade za radnu učinkovitost tima. Za kraj je provedena analiza utjecaja pandemije Covid-19 na procese upravljanja ljudskim potencijalima kroz intervju s voditeljicom hotela Varaždin, a isti se sastojao od 12 ključnih pitanja kroz koja je iznijela stvarno stanje hotelskog poslovanja i upravljanja kroz izrazito krizno vrijeme od početka novonastale situacije s pandemijom Covid-19. Kroz intervju se opisuje način rada, distribucija hrane putem dostavnih služba, tekuće poslovanje kroz smještajne jedinice u vrijeme zatvorenog restorana, ali ne i samog hotela, korištenje državnih poticaja u obliku financijske potpore za održavanje broja zaposlenih u hotelu Varaždin. Zaključno se iznosi mišljenje i plan predstavnika hotela Varaždin za njegovo buduće poslovanje, širenje ugostiteljske ponude te proširenje objekta u smislu smještajnih jedinica i samog restorana.

**Ključne riječi: pandemija, Covid-19, turizam, utjecaj, ljudski potencijali**

## **ABSTRACT**

This paper deals with the impact of the Covid-19 pandemic on the process of human resources management using the specific example of the Varaždin Hotel in Varaždin. In the introductory part, the current global pandemic Covid-19 is discussed, which in the last two years has had a huge impact on the economy, health and also on tourism, which is the subject of this work. The focus is on the management of human resources in a time when it is almost impossible to work and thus earn the resources that are absolutely necessary for the current period and livelihoods. After the introductory part, an analysis of tourism in Varaždin County was carried out, using data on the number of overnight stays in the last ten years, and the strategy of tourism development of Varaždin County in the period 2015-2025 using the concept of tourism development based on the rich offer and the experience of visitors, and in short, the lines include the performance indicators of Varaždin Hotel. There was also an analysis of the pandemic Covid-19, the impact on the global and Croatian hotel industry, which suffered many negative effects. Then, the definition of human resources management, the role of managers in the implementation of employment, recruitment, motivation of employees, adequate remuneration through work efficiency, focusing on teamwork, and teamwork efficiency awards are addressed. Finally, an analysis of the impact of the Covid pandemic on the processes of human resources management was conducted through an interview with the manager of the hotel in Varaždin, which consisted of twelve key questions, based on which she presented the current state of the hotel business and management in a particularly critical period since the beginning of the new situation caused by the Covid-19 pandemic. The interview describes the way of work, the distribution of food by delivery services, the ongoing business by accommodation services when the restaurant is closed but not the hotel itself, the use of state incentives in the form of financial support to maintain the number of employees in the hotel Varaždin. Final statement and plan of the representatives of the Hotel Varaždin, its future activity, the expansion of the catering offer and the expansion of the object in terms of accommodation units and the restaurant itself.

**Keywords: pandemic, Covid-19, tourism, impact, human resources**

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	5
<b>2. ANALIZA TURIZMA U VARAŽDINSKOJ ŽUPANIJI I HOTELU VARAŽDIN</b> .....	6
2.1. Turizam u Varaždinskoj županiji .....	6
2.2. Pokazatelji poslovanja hotela Varaždin.....	10
<b>3. PANDEMIJA COVID-19 I NJEN UTJECAJ NA GLOBALNU I HRVATSKU HOTELSKU KRIZU</b> .....	12
3.1. Definiranje pandemije Covid-19 .....	12
3.2. Utjecaj pandemije na globalna turistička kretanja .....	14
3.3. Utjecaj pandemije na hrvatski turizam .....	18
<b>4. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HOTELU</b> .....	21
4.1. Sastavnice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u hotelu .....	22
4.2. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji.....	25
<b>5. ANALIZA PANDEMIJE COVID-19 NA PROCESE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SLUČAJU HOTELA VARAŽDIN</b> .....	28
5.1. Utjecaj pandemije na procese regrutiranja i zapošljavanja.....	29
5.2. Utjecaj pandemije na motivaciju zaposlenika .....	30
5.3. Efekti pandemije na financijska primanja zaposlenika.....	31
5.4. Strategija poslovanja u budućnosti .....	31
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	32

## LITERATURA

## PRILOZI

## 1. UVOD

Covid-19 pandemija globalnog razmjera prvi se puta javlja krajem prosinca 2019. u gradu Wuhanu u Kini, dok se u siječnju 2020. razvila u epidemiju i proširila svijetom.

Globalna pandemija Covid-19 uzrokovala je nevjerojatne promjene u svim sastavnicama turizma. Zbog ubrzanog načina života, modernizacije i digitalizacije, kroz primjenu novih tehnologija i stalnih promjena u općem poslovanju dovode do nepredvidivih situacija koje traže učinkovit odgovor. Sve su veći izazovi pred kojima se, naročito u turizmu, menadžmenti poduzeća nalaze, te dovode do važne spoznaje za potrebnim kvalitetnim upravljanjem. Hotelsko poslovanje zahtjeva dinamičnost, preciznost, izdržljivost, s toga i najmanji propust može dovesti do pada potražnje hotelskih usluga, a s time i gubitak prihoda. Važnost poslovanja, posebno naglašena u stalnom doticaju s ljudima generira na prvo mjesto u hotelskom poslovanju, gdje je za sigurnije i uspješnije poslovanje važna primjena instrumenata kriznog menadžmenta. Kroz primjenu i implementaciju kriznog menadžmenta u poduzećima dovodi se do nesmetanog obavljanja poslovanja u kojem se rizici od financijskih slomova poduzeća mogu minimalizirati.<sup>1</sup>

Hotel Varaždin navodi se kao glavni predmet ovog rada kroz sustave upravljanja ljudskim potencijalima u krizno doba koje je uzrokovala pandemija Covid-19. Kroz razgovor s predstavnicom hotela doznaje se je li navedeno krizno doba utjecalo na promjene unutar radnih jedinica, ali i zadržavanje staloženosti, zajedništva i strpljenja.

Kroz čitavo vrijeme trajanja pandemije sustavno se kroz primjenu instrumenta kriznog upravljanja održavalo maksimalno poslovanje koje je moglo biti omogućeno od strane institucija te se na taj način rizik propasti hotela sveo na minimum. Odgovor na krizu kroz dugi period zatvorenog hotela u globalu dali su sami zaposlenici kroz izrazito uspješno vodstvo menadžmenta na čelu s voditeljicom hotela Varaždin.

Rad obuhvaća analize turizma u Varaždinskoj županiji i hotela Varaždin prije i za vrijeme aktualne pandemije Covid-19 te njezin utjecaj na globalnu i hrvatsku industriju, opće

---

<sup>1</sup> <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A7652/datastream/PDF/view> (05.09.2022.)

sustave upravljanja ljudskim potencijalima u hotelu kao i utjecaj pandemije na upravljanje ljudskim potencijalima hotela Varaždin.

## **2. ANALIZA TURIZMA U VARAŽDINSKOJ ŽUPANIJI I HOTELU VARAŽDIN**

### **2.1. Turizam u Varaždinskoj županiji**

Službena statistika u Varaždinskoj županiji krajem 2013. godine bilježi 2.026 ležaja u osam hotela (782 ležaja), tri lječilišta (492 ležaja), šest nekategoriziranih objekata (572 ležaja), pet pansiona i prenoćišta (108 ležaja) jedan lovački dom (20 ležaja), te 12 kućanstava koja pružaju usluge obiteljskog/privatnog smještaja (22 ležaja).

Najveći smještajni kapacitet registriran je u kolovozu 2013. godine i to isključivo zbog sezonskog poslovanja kada je usluge komercijalnog smještaja pružalo 30 raznovrsnih kolektivnih smještajnih jedinica i 15 kućanstava.

Kada gledamo strukturu svih raspoloživih smještajnih kapaciteta Županije (ležaji) ista prikazuje da su turistička destinacija Varaždinske Toplice s ukupno 43% raspoloživog kapaciteta i Varaždin s 27% smještajnih kapaciteta glavna turistička odredišta Županije, dok ih prema važnosti slijede Bednja i Ludbreg.

Usporedno s najbližim konkurentskim okruženjem čije su sastavnice županije sjeverne Hrvatske u 2013. godini, Varaždinska županija generirala je 22,3% ukupnog broja noćenja.

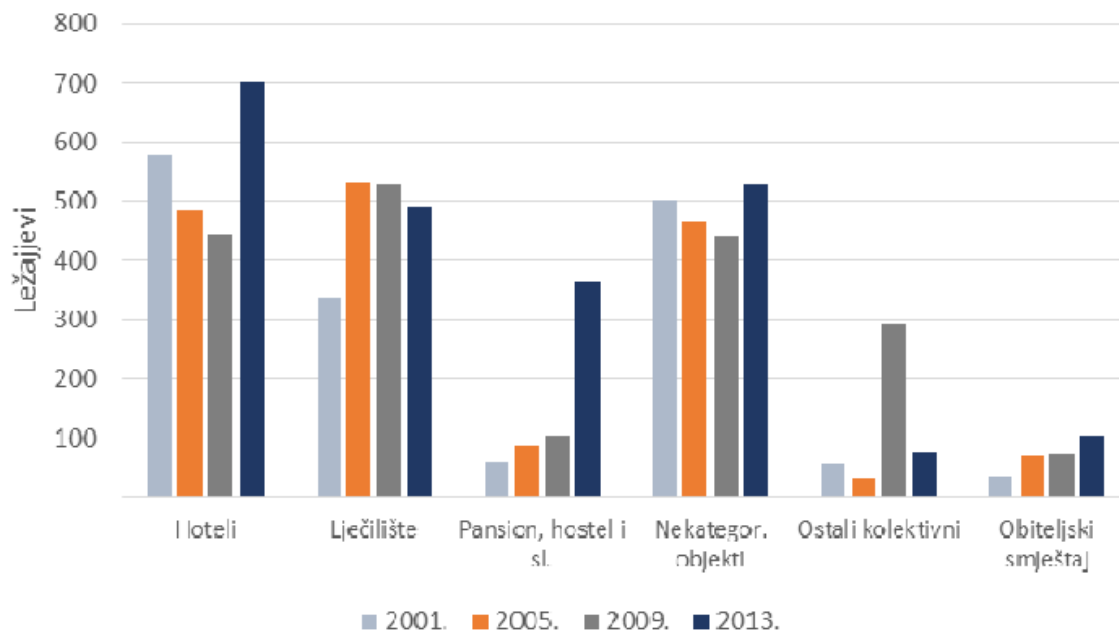
Krapinsko-zagorska županija vodeća je u broju noćenja s 35,5% ukupno, dok je druga po važnosti županija sjeverne Hrvatske, Varaždinska županija. Zatim slijede Međimurska županija (19,8% noćenja), pa Zagrebačka županija (16,7% noćenja) te na kraju Koprivničko-križevačka županija s 5,7% noćenja.

Smještajni kapacitet Županije u periodu od 2001. do 2013. godine, kroz mjerenje stalnih ležajeva, bilježi povećanje za 44%. Višestruko povećanje kapaciteta, osim skupine pansiona, hostela i sličnih smještajnih kapaciteta u kojoj je isti višestruko povećan,



najveće povećanje broja stalnih ležaja bilježi se u skupini lječilišta (152 ležaja - 45%) i hotela (121 ležaj - 21%). Bilježi se također iznadprosječno povećanje kapaciteta u vidu obiteljskog smještaja (181%).<sup>2</sup>

Slika 1. Struktura raspoloživih komercijalnih smještajnih kapaciteta (ležaja) prema gradovima i općinama Varaždinske županije



Izvor: [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (09.09.022.)

Progresivan rast noćenja prema gore navedenim podacima istaknut je u Varaždinskoj županiji kroz sva polja smještajnih kapaciteta, a isti se nastavlja kroz godine do sada. Varaždinska županija planirane projekte provodi kroz strateške planove u svrhu razvijanja turizma na svim područjima gdje se do sada bilježe brojni realizirani projekti. Turističke aktivnosti kroz kontinuiran rast praćene su nizom promjena u većini područja od kojih je najviše naglašen na političkom, gospodarskom te društvenom i tehnološkom okruženju. Zbog rasta globalne nesigurnosti mijenja se okruženje koje uzrokuje globalno

<sup>2</sup> [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (25.06.2022.)

gospodarstvo kroz regionalne sukobe, a temelji se na progresivnom razvoju tehnologije, velikih pritisaka na okoliš te tranzicije razvijenih zemalja koje teže materijalističkim vrijednostima ekonomije doživljaja, a takvim djelovanjem oblikuju nove obrasce ponašanja gosta u turizmu.<sup>3</sup>

S toga možemo zaključiti da se u tzv. „novom turizmu“ nazire izrazita segmentacija tržišta kao i pojava „novog turista“ koji traži nove aktivnosti, iskustva i doživljaje gdje će steći nova znanja koja će pridonijeti osobnom razvoju. Također, „novi turist“ ima istaknutu potrebu za samodiferencijacijom, traži lokalni identitet i cijeni autentičnost, a uz sve navedeno, on je sve više ekološki i društveno osviješten kao i izrazito aktivan korisnik novih komunikacijskih tehnologija.<sup>4</sup>

Slika 2. Kvalitativne promjene turističkog tržišta



Izvor: Kvalitativni trendovi na turističkom tržištu [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (26.06.2022.)

<sup>3</sup> [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (26.06.2022.)

<sup>4</sup> [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (26.06.2022.)

Nove prilike za razvoj turističkih destinacija u Varaždinskoj županiji otvaraju se kroz navedene promjene u okruženju čovjeka koji voli putovati, dominantni trendovi nametnuti u turizmu i to kroz širenje spektra proizvoda, prilagođavanje potrebama i očekivanjima različitih segmenata posjetitelja te kroz razvoj destinacijskog lanca vrijednosti.<sup>5</sup>

„Strategija razvoja turizma Varaždinske županije u razdoblju 2015. – 2025. godine počiva na analizi konkurentske sposobnosti turizma Županije koja predstavlja osnovni input za detaljnu analizu internih „snaga“ i „slabosti“ te eksternih „prilika“ i „prijetnji“ koje određuju poziciju Županije na turističkom tržištu.“<sup>6</sup>

Koncept turističkog razvoja Varaždinske županije temelji se na pružanju bogate i sadržajne ponude „visokodoživljajnih iskustava“. Lanac vrijednosti u grani turizma postupno se sastavlja na cijelom prostoru Županije kao jedna regionalna cjelina s time da će grad Varaždin i klaster Varaždinske Toplice-Noví Marof predstavljati fokalne točke turističke aktivnosti kroz privlačnost prirodnih ljepota koje se nalaze na prvom mjestu traženih aktivnosti i doživljaja, zatim zdravstveno-turističkih karakterističnih za ovo podneblje te kulturom i gastronomijom inspiriranih turističkih proizvoda. Veliko ruralno, planinsko i dravsko područje Županije s istančanom raznovrsnom ponudom turističkih iskustava percipira se kao dopuna primarnim atrakcijama i ponudama, ali i kao sastavnica koja privlači važne izletničke potražnje i obogaćuje sveukupnu ponudu Županije.<sup>7</sup>

Prepoznavanje mogućnosti stvaranja diversificiranog sustava turističkih proizvoda namijenjenih različitim segmentima posjetitelja, gledajući na razvojni potencijal nekih nespornih resursa kroz programsko-proizvodnu koncepciju razvoja turizma, možemo valorizirati ukupnu turističku resursno-atraktivnu osnovu Varaždinske županije kroz suvremene tržišne trendove. Radi se o vrlo kompleksnom sustavnom sklopu u kojem egzistiraju proizvodi različitog tržišnog potencijala u odnosu na očekivani volumen generirane potražnje. Visokosadržajnu ponudu turističkih doživljaja i sustav turističkih

---

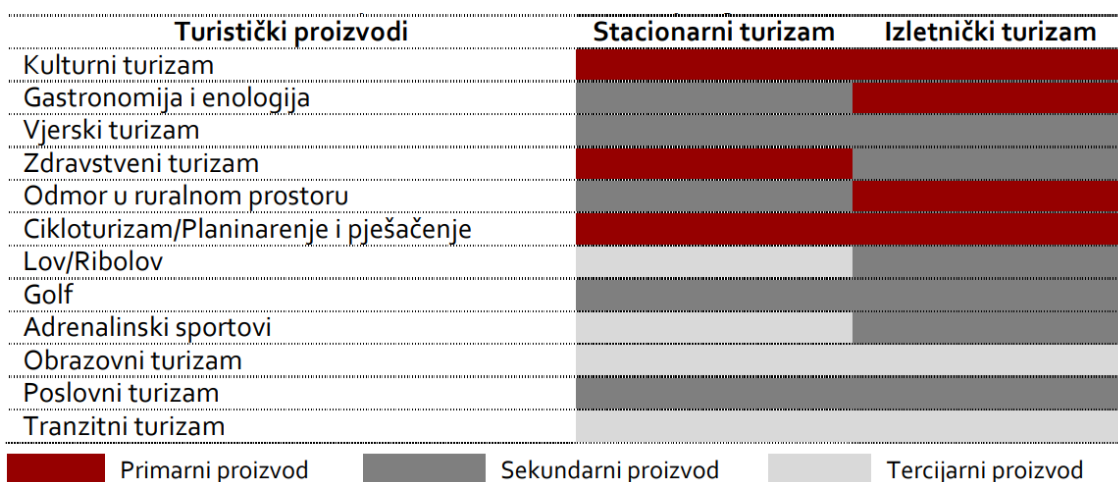
<sup>5</sup> [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (26.06.2022.)

<sup>6</sup> [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (26.06.2022.)

<sup>7</sup> [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (26.06.2022.)

proizvoda koje se nalazi na prostoru Varaždinske županije, skupine takvih proizvoda zajedničkim tržišnim potencijalom osigurava moguću komercijalizaciju i valorizaciju.

Slika 3. Sustav turističkih proizvoda Varaždinske županije



Izvor: [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (11.09.2022.)

## 2.2. Pokazatelji poslovanja hotela Varaždin

Hotel Varaždin svoja vrata potencijalnim gostima otvara u kolovozu 2007. godine. Zbog visoke razine usluge hotela te pozicioniranja na atraktivnoj lokaciji, razvio se u vrlo prepoznatljiv hotel u široj regiji. Smješten je na istočnom dijelu grada Varaždina u neposrednoj blizini željezničkog kolodvora u blizina centra grada. Ukupno trideset moderno i elegantno uređenih soba odišu ugodnim okruženjem za kvalitetan odmor potreban svim gostima.

Sastavni dio ponude hotela Varaždin između ostalog je besplatni brzi pristup internetu, klimatiziranost svih soba, sauna, osigurana parkirna mjesta za goste, a posebno je mjesto i savršeni izbor za poslovne ljude, kao i za svakog putnika/gosta koji se nalazi u

baroknom gradu. Jedinstvena atmosfera, profesionalno i ljubazno osoblje održava kvalitetu naših usluga.

Od navedenih smještajnih kapaciteta, hotel raspolaže s klimatiziranom kongresnom dvoranom za organizaciju različitih događanja, od poslovnih do društvenih i kulturnih događanja, razni domjenci, seminari i sl. Kapacitet dvorane je 60 mjesta, a opremljena je LCD projektorom, projekcijskim platnom i „flip chartom“.

Kvalitetna i bogata gastronomska ponuda te birana vina domaćih i inozemnih vinogorja, nudi se svakodnevno gostima hotela Varaždin.<sup>8</sup>

Hotel Varaždin prije velike krize uzrokovane pandemijom Covid-19 bilježi popunjenost kapaciteta do 95%. U prvoj polovici, konkretno od dana stupanja na snagu zabrane rada u ugostiteljskih objekata 2020. godine, zabilježen je kapacitet do 35% popunjenosti i to samo noćenja gostiju u tranzitu, dok je drugi dio godine 2020. donio još manju popunjenost zbog strogih zabrana rada, u ovom slučaju, ugostiteljskih i hotelskih objekata.

Godine 2021. bilježi se rast poslovanja u hotelu Varaždin gdje su najčešći gosti poslovni ljudi i sportaši koji u načelu ne borave duži period, a popunjenost kapaciteta hotela kreće se između 35% do 55%.

2022. donosi progresivniji rast poslovanja, kapacitet popunjenosti kreće se od 75% do 85%. Možemo reći da se polako poslovanje hotela Varaždina postepeno vraća u stanje prije nastale pandemije, no svakako ne može biti na istoj razni zbog gubitka kroz prethodne dvije godine trajanja globalne pandemije, kroz nekoliko intervala zatvorenosti i minimalne mogućnosti poslovanja hotela.

---

<sup>8</sup> <https://hotelvarazdin.com/> (19.09.2022.)

### **3. PANDEMIJA COVID-19 I NJEN UTJECAJ NA GLOBALNU I HRVATSKU HOTELSKU KRIZU**

#### **3.1. Definiranje pandemije Covid-19**

Novi virus povezan sa istom porodicom virusa kao teški akutni respiratorni sindrom (SARS) i pojedinim vrstama prehlade pojavljuje se u novom dobu pod nazivom Koronavirus 2019. (2019 nCoV). Rapidno je geografsko širenje bolesti no karakteristike COVID-19 kao pandemije ne pokazuju da je virus postao smrtonosniji.<sup>9</sup>

Jedne od najgorih kriza u novijoj povijesti pandemija COVID-19 zahtijeva stalan oprez i koordinirano djelovanje. Od samog početka pandemije mnoge su istaknute nepoznanice no znatno se proširuju spoznaje o samoj bolesti, prijenosu, prevenciji i liječenju. Uz potporu Komisije i agencija EU-a države članice povećavaju svoje kapacitete za testiranje, poboljšavaju nadzor i jačaju kapacitete zdravstvenih sustava, primjerice povećanjem broja kreveta na odjelima intenzivne njege ili pojačanim medicinskim protumjerama. EU i njegove države članice uveli su mjere za ublažavanje društvenih i gospodarskih posljedica, poput održavanja funkcioniranja unutarnjeg tržišta, zaštita radnih mjesta, potpore sektorima prometa i turizma i potpora uslugama zdravstvene skrbi. Države članice zajedno koordiniraju u odgovoru na krizu. Javnozdravstvene mjere pridonijele su stabilizaciji općeg stanja te smanjenju broja novozaraženih osoba na razinu u kojoj je zdravstveni sustav manje opterećen i lakše se nosi s nastalim stanjem. Navedeno djelovanje omogućilo je postupno ukidanje većine ograničenja koje su uvedene posljednjih mjeseci.

Međutim, virus je još uvijek prisutan u cijelom svijetu. Činjenica da će pandemija završiti tek kad svugdje bude pod kontrolom potvrđuju regionalna žarišta bolesti širom EU-a i diljem svijeta. Zarazne bolesti kao što je COVID-19 često se pojavljuju u intervalima, a pojavljuje se u nekoliko faza kroz određen broj godina.<sup>10</sup>

Glavni razlog globalne zdravstvene krize kojoj svjedočimo je činjenica da COVID-19 pandemija ugrožava same temelje turističkog gospodarstva, odnosno:

---

<sup>9</sup> <https://www.unicef.org/bih/covid19> (25.06.2022.)

<sup>10</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0318&from=EN> (25.06.2022.)

1. iznos dijela dohotka predviđen na potrošnju u turizmu i na putovanja smanjuje se zbog globalne gospodarske krize i pada BDP-a većine razvijenih zemalja koje su istodobno i glavna emitivna tržišta,
2. prometna povezanost emitivnih i receptivnih turističkih regija smanjena je zbog uspostave epidemioloških mjera usmjerenih na suzbijanje širenja bolesti kao i na destinacije koje sve teže dostupne ili nisu uopće,
3. sloboda kretanja građana unutar matične države također se smanjuje, a time je smanjenja domaća potražnja,
4. COVID-19 bolest je koja najviše ugrožava starije dobne skupine (65 godina i više) koje su do sada bili jedan od najvažnijih tržišnih segmenata za produženje turističke sezone, a koji će vjerojatno ubuduće biti znatno manje skloni putovanjima pa će se samim time i produbiti problem sezonalnosti, koji muči ne samo hrvatski turizam nego i turizam svih zemalja čija se ponuda temelji na turizmu „sunca i mora“ te,
5. u općem smislu narušava se povjerenje između turističke ponude i potražnje, što predstavlja najveći problem s obzirom na to da se povjerenje dugo stječe, a vrlo lako se gubi, no očekivana je reakcija ljudi na nekontrolirano i brzo širenje nove smrtonosne bolesti.<sup>11</sup>

Gospodarska kriza uzrokovana COVID-19 pandemijom svoj tijek trajanja zadržala je više od dvije godine, a turizam je jedan od segmenata globalnog gospodarstva koji je ovom krizom najviše pogođen. „WTTC navodi da je u slučaju dosadašnjih epidemija/pandemija (npr. SARS, Ebola, Zika i sl.) turističkom gospodarstvu u prosjeku trebalo 20 mjeseci da se vrati u predkrizno razdoblje.“ Jačina krize pandemije Covid 19 govori o smanjenju broja međunarodnih turističkih dolazaka kroz prethodne dvije godine, a činjenica je da je ova kriza po svome intenzitetu znatno jača od svih prethodnih kriza.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf) (10.09.2022.)

<sup>12</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf) (10.09.2022.)

### 3.2. Utjecaj pandemije na globalna turistička kretanja

Jedan od najvećih svjetskih gospodarskih sektora je turizam. Treća najveća izvozna kategorija (nakon goriva i kemikalija) činila je 7% globalne trgovine u 2019. godini.

Sveukupno, treći je najveći izvozni sektor globalnog gospodarstva, a za neke zemlje može predstavljati preko 20% njihovog BDP-a.

Najviše pogođen pandemijom Covid-19, koji utječe na gospodarstvo, sredstvo za život, javne usluge i mogućnosti na svim kontinentima odnosi se na sektor turizma u kojem su pogođeni svi dijelovi njegovog lanca vrijednosti.

Turizam bilježi pad prihoda od izvoza okvirno 910 milijardi dolara na 1,2 bilijuna dolara u 2020. Širi je utjecaj na globalno gospodarstvo i smanjuje globalni BDP za 1,5% do 2,8%.

Kroz grane gospodarstva u turizmu podržava se jedno od 10 radnih mjesta i osigurava egzistenciju za više milijuna ljudi u mnogim zemljama a posebice one u razvoju i razvijenim gospodarstvima.<sup>13</sup>

Pojedine otočne države u razvoju (SIDS) turizam čini čak 80% izvoza, te također predstavlja važne udjele gospodarstava kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju.<sup>14</sup>

Uz sektore povezane s turizmom, poput radno-intenzivne industrije smještaja i prehrambenih usluga koje pružaju zaposlenje za 144 milijuna radnika diljem svijeta, ugroženo je čak 100 milijuna radnih mjesta u izravnom turizmu. Posebno su ranjiva mala poduzeća koja pokrivaju 80% globalnog turizma.

54% radne snage u turizmu čine žene dok su mladi i radnici u neformalnom gospodarstvu među najrizičnijim kategorijama.

Zbog nastale globalne krize ni jedna zemlja neće biti ne promijenjena dok će biti najteže pogođene destinacije koje se najviše oslanjaju na turizam za zapošljavanje i gospodarski rast: SIDS, najnerazvijenije zemlje (LDC) i afričke zemlje. Sektor turizma u Africi je predstavljao 10% ukupnog izvoza u 2019.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (25.06.2022.)

<sup>14</sup> <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (25.06.2022.)

<sup>15</sup> <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (25.06.2022.)



Tijekom druge polovice 2021. Međunarodni turizam se umjereno oporavio, međunarodni dolasci pali su za 62% u trećem i četvrtom tromjesečju u usporedbi s razinom prije pandemije. Međunarodni dolasci u prosincu bili su 65% ispod razine 2019. godine.

Tempo oporavka proteže se kroz dvije godine pandemije te sporo i neujednačeno u svim svjetskim regijama zbog različitih stupnjeva ograničenja mobilnosti, stope cijepljenja i povjerenja putnika.

Europa i Amerika zabilježile su najjače rezultate u 2021. u odnosu na 2020. (+19% odnosno +17%), ali i dalje 63% ispod razine prije pandemije.

Prema podregiji, Karibi su zabilježili najbolje rezultate (+63% iznad 2020., iako 37% ispod 2019.), a neka su se odredišta približila ili premašila razine prije pandemije. Značajan oporavak ostvarile su Južna mediteranska Europa (+57%) i Srednja Amerika (+54%), ali su i dalje 54% odnosno 56% manje u odnosu na razine iz 2019. godine. Sjeverna Amerika (+17%) i Srednjoistočna Europa (+18%) također su se popele iznad razine iz 2020. godine.

Afrika je zabilježila porast dolazaka od 12% u 2021. u odnosu na 2020., iako je to još uvijek 74% ispod 2019. Broj dolazaka na Bliskom istoku pao je za 24% u odnosu na 2020. i 79% u odnosu na 2019. Dolasci u Aziji i na Pacifiku bili su 65% ispod razine iz 2020. i 94% u usporedbi s vrijednostima prije pandemije zbog toga što su mnoga odredišta ostala zatvorena za putovanja.<sup>16</sup>

Većina turističkih profesionalaca (61%) prognozirala je bolje izgleda za 2022. što se na posljetku i obistinilo, očekivani oporavak upravo se dogodio u 2022. i to u prvoj polovici godine. Većina stručnjaka (64%) očekuje da će se međunarodni dolasci vratiti na razinu iz 2019. tek 2024. ili kasnije, u odnosu na 45% u rujanskom istraživanju.

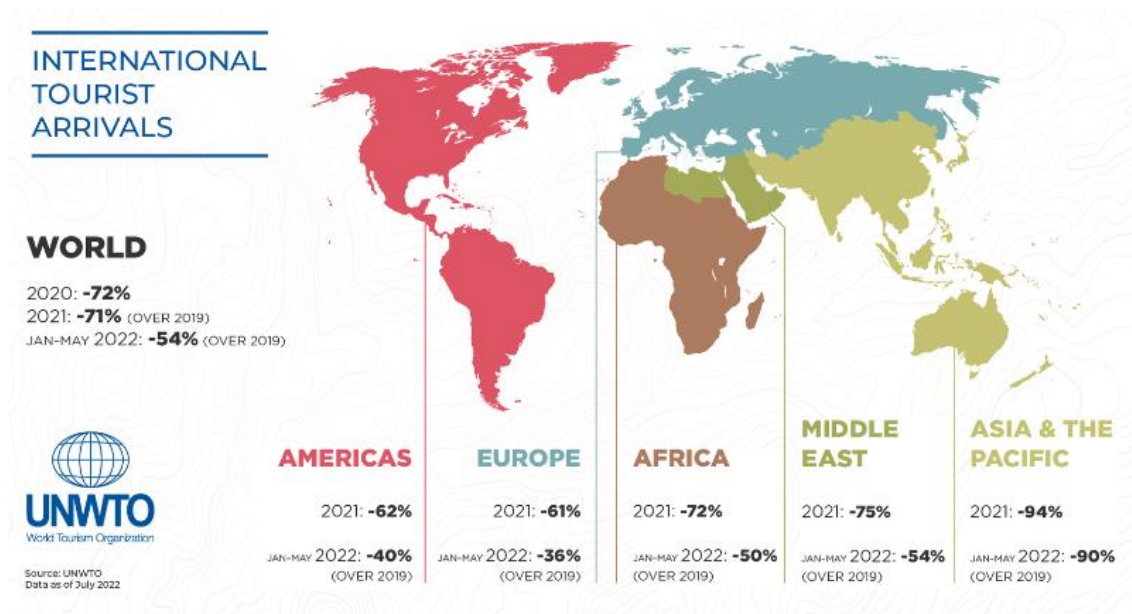
Indeks povjerenja UNWTO-a pokazuje blagi pad u razdoblju od siječnja do travnja 2022. Glavni čimbenici koje su identificirali stručnjaci za učinkovit oporavak međunarodnog turizma su brzo djelovanje i raširenije uvođenje cijepljenja, ukidanje ograničenja putovanja te više koordinacije i jasnije informacije o protokolima putovanja.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (25.06.2022.)

<sup>17</sup> <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (25.06.2022.)

Slika 4. Međunarodni turistički dolasci, svijet i regija



Izvor: (World Tourism Organization, 09.09.2022.)

Umjereni oporavak u međunarodnom turizmu dogodio se tijekom druge polovice 2021., lagana stagnacija krenula je potkraj 2021. te prijelaznom na početak 2022. kada se postupno počelo provoditi ukidanje epidemioloških mjera, otvaranje tržišta i kretanje sve većeg broja turista prema odredišnim turističkim destinacijama. Porast potražnje potaknut je povećanim povjerenjem putnika usred brzog napretka cijepljenja i ublažavanja ograničenja ulaska u mnoga odredišta, ali tempo oporavka ostao je neujednačen i spor u svjetskim regijama zbog različitih stupnjeva ograničenja mobilnosti, stopa cijepljenja i povjerenja putnika. Europa i Amerika zabilježile su najjače rezultate u 2021. u usporedbi s 2020. (+19% odnosno +17%), ali i dalje obje 63% ispod razine prije pandemije.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (25.06.2022)

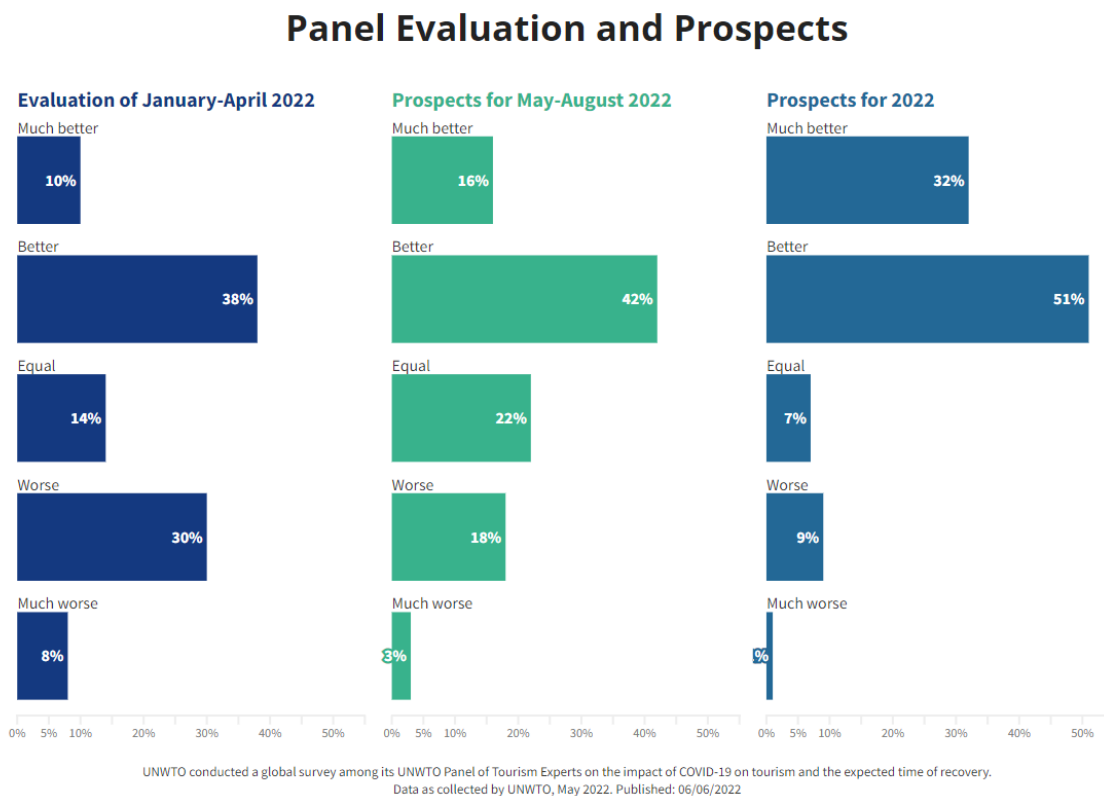
Slika 5. Neviđeni utjecaji Covid-a 19

	2019*	2020	2021**
<b>International tourist arrivals (overnight visitors)</b>	1.5 billion	406 million	429 million
<b>Export revenues from international tourism (international tourism receipts + passenger transport)</b>	USD 1.7 trillion	USD 651 billion	USD 728 billion
<b>Tourism Direct Gross Domestic Product (TDGDP)</b>	USD 3.5 trillion	USD 1.6 trillion	USD 1.9 trillion

Source: UNWTO, \* Pre-pandemic year, \*\* Preliminary results

Izvor: (World Tourism Organization, 09.09.2022.)

Slika 6. Panel evolucija i izgledi



Izvor: (World Tourism Organization, 09.09.2022.)

### 3.3. Utjecaj pandemije na hrvatski turizam

Hrvatskoj koja je dio globalnih turističkih tijekova potpuni oporavak turizma može očekivati kada više ne bude opasnosti od širenja bolesti COVID-19 te kada se na globalnom turističkom tržištu ponovo uspostavi ravnoteža između turističke ponude i potražnje. Nužan preduvjet bilo kojeg turističkog rasta i razvoja upravo je važna ravnoteža turističke ponude i potražnje.<sup>19</sup>

Određene grupe gostiju čije je navike i preferencije iznimno važno poznavati i pratiti, a koje su stvarane pod utjecajem gospodarskog i društvenog razvoja upravo je važna sastavnica segmentiranosti karakteristična za turističko tržište. Pandemija COVID-19, na kroz određeni način i vrijeme povezuje sve grupe u pojedinim generalnim obilježjima, a to će sigurno različito utjecati na pojedinu grupu gostiju te nikako neće jednako oblikovati njihova ponašanja, no svakako je važno uzeti u obzir trenutke kada turistička destinacija pokušava privući barem dio turističke potražnje koja je spremna na putovanja. Utjecaj pandemije COVID-19 kroz određene studije pokazuje velik utjecaj na porast online prodaje, dok će u budućnosti taj trend nastaviti u progresivnom daljnjem rastu. Naglasak se stavlja na masovnost odnosno 'gustoću' turista i zdravstvene preduvjete. Mijenjaju se preferencije turista prema destinacijama u kojim se izbjegava masovnost, veliki gradovi, a otvara se sve veća potražnja za aktivnostima na otvorenom manja mjesta i kontakt s prirodom. Putovanja u smislu kraćeg trajanja imaju uzlaznu putanju u potražnji, manje potrošnje kroz planirani budžet, ali neće se odreći putovanju u turističkom smislu. Relativno umjeren oporavlja se segment poslovnih putovanja, brži je oporavak domaćeg tržišta koje zemlje dodatno promoviraju te potiču različitim financijskim instrumentima.

Pandemija nas je naučila mnogočemu i to najviše kroz vrijednost zdravstvene sigurnosti u turizmu (turista, dionika u turizmu i domicilnog stanovništva) na koju nije bilo dovoljno isticane pažnje prije pandemije, a sada se pokazuje izuzetno važnom i traženom od strane gosta te ju je potrebno uzeti u obzir prilikom sagledavanja izazova i osmišljavanja otpornosti turizma. Vrijeme donosi mnoge prilike pa tako i na globalnoj razini važno je

---

<sup>19</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf) (25.06.2022.)

uspostaviti nove opcionalne odnose, a i od velike je važnosti za buduća vremena za praćenje podataka kroz planiranje održivog razvoja turizma.<sup>20</sup>

Pandemija kroz životni vijek pokazuje da ima svoj određeni ciklus i to kroz sljedeće faze; početnu fazu, fazu rasta, fazu maksimuma i fazu opadanja. Uglavnom kroz dosadašnja svjedočenja pretpostavka je da se oporavak turističkog gospodarstva neće dogoditi odjednom, što znači da je nemoguće i nerealno očekivati nakon završetka epidemije povratak na razine turističkog prometa koje su zabilježene prethodnih godina prije globalne pandemije.

Prva faza oporavka turizma preklapa se sa zadnjom fazom epidemije od srpnja do listopada 2020. godine gdje se većina turističke potražnje generira na lokalno stanovništvo i regionalne turističke potražnje. Regionalna turistička potražnja odnosi se na tržišta koja su nam tradicionalno naklonjena i koja su se i nakon Domovinskog rata prva vratila na Jadran, Bosna i Hercegovina, Slovenija, Mađarska, Češka, Slovačka, Poljska i sl. Snaga i jačina potražnje s naših najvažnijih emitivnih tržišta – Njemačke, Austrije i Italije – ovisi o ekonomskoj situaciji u tim zemljama kao i zdravstvenom stanju te provođenje epidemioloških mjera na graničnim prijelazima. Također je nerealno bilo za očekivati da ni lokalna potražnja po svojoj veličini ponude nije bila na razini prethodnih godina. Iako je potražnja na određeni broj jednodnevnih posjetitelja registrirana u nekomercijalnim smještajnim kapacitetima, a ne ostvaruje dodatna komercijalna noćenja, ipak generira i podiže stopu ekonomske aktivnosti u destinaciji i može dati vrlo važan doprinos i poticaj ekonomskom oporavku destinacije. Kada je riječ o turističkim proizvodima, u prvoj fazi fokus je na turističkim proizvodima gdje se generira kontakt manjeg broja ljudi i događa se u prirodi tj. u područjima koja su otvorena i rijetko naseljena te je smanjena mogućnost širenja bolesti.<sup>21</sup>

Skupini proizvoda koja privlači veću potražnju pripadaju turistički proizvodi kao što su nautički turizam, aktivnosti na otvorenom: bicikliranje, planinarenje, šetanje i sl., turizam u zaštićenim prirodnim područjima, a turisti preferiraju smještaj na plovilima, u OPG-

---

<sup>20</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (19.09.2022.)

<sup>21</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (25.06.2022.)

ovima, kampovima i u kućama za odmor. Na tržištu veća je potražnja za određenim vrstama turističkih proizvoda i smještajnih objekata u kojima kontakt s drugim osobama sveden na minimum i gdje se lakše pridržavati mjera epidemiološke zaštite.

Druga faza oporavka turističkog tržišta izravno je povezana i suočena sa stvarnim stanjem osnovnih preduvjeta pružanje turističkih i to kroz postupak ponovnih otvaranjima granica svih europskih zemalja kao i uspostavom zračnih, kopnenih i pomorskih veza. Period trajanja druge faze oporavka kroz procjenu i saznanja očekivala se krajem 2020. godine i početkom 2021. godine, no tek tada je zabilježen drugi još jači val širenja zarazne bolesti Covid 19. Druga je faza trebala biti obilježena intenzivnom konkurencijom na međunarodnom turističkom tržištu no to se nije dogodilo. Hrvatska je kroz vrijeme pandemije imala reputaciju sigurne destinacije i stručan krizni menadžment, predstavljalo je značajnu konkurentsku prednost hrvatskog turizma, posebice na zemlje poput Španjolske i Italije, koje su iz krize izašle s jako narušenom reputacijom. Vrijeme pandemije donijelo je dugotrajnu i neizvjesnu krizu u kojoj će svi sudionici turističkog lanca vrijednosti pretrpjeti značajne gubitke, a vrijediti će darvinistički princip preživljavanja najsposobnijih. Od izuzetne je važnosti da su destinacije i poduzeća u drugoj fazi spremni s kvalitetnim poslovnim strategijama i postavljenim ciljevima.<sup>22</sup>

Treća faza oporavka hrvatskog turizma događa se u razdoblju kada se gospodarstva država počnu oporavljati i s porastom stope rasta BDP-a te kupovnom moći potrošača u državama Italije, Njemačke, Austrija budu na razinama koje mogu podnijeti trošak odlaska na inozemna turistička putovanja.<sup>23</sup>

Ova faza očekivano se događa sada tijekom 2022. godine, oporavak na globalnoj ekonomskoj slici te na sentimentu u državama gdje se putovanja turista sustavno povećavaju i to odlascima van svoje matične zemlje.<sup>24</sup>

Hrvatska potencijalno kapitalizira svoje brojne prednosti i to zbog činjenice da su geografski blizu emitivna tržišta koje su od značajne vrijednosti za hrvatski turizam, kroz

---

<sup>22</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (10.09.2022.)

<sup>23</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (10.09.2022.)

<sup>24</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (10.09.2022.)

lakše dostupno cestovnim prijevozom, za razliku od brojnih drugih konkurentskih destinacija na Sredozemlju. „Prema podacima TOMAS ljeta 2017. istraživanja, 85% turista u RH dolazi cestovnim prijevozom, a tek 14% zračnim prijevozom, što se bitno razlikuje od globalnog prosjeka sa udjelima od 37% cestovnog prijevoza i 58% zračnog prijevoza (UNWTO Tourism Highlights, 2019).“ Destinacije koje bitno ovise o zračnom prijevozu znatno će se sporije oporavljati zbog tzv. sindroma „blizine doma“, sve zbog posljedica pandemije COVID-19 bolesti, gdje je sklonost putovanja daleko od doma u vremenima krize i neizvjesnosti smanjena..<sup>25</sup>

Globalno iskustvo s pandemijom trajno će utjecati na naše vrijednosti i promijeniti aspekte naših života. Turizam može rezultirati pomakom prostorno, okolišno i društveno odgovornijem ponašanju pojedinca. „Turizam nakon doba korone biti će drugačiji, mogao bi i trebao bi biti bolji.“<sup>26</sup>

#### 4. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U HOTELU

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u hotelu sastavni je dio ostalih menadžerskih procesa u kojima je ljudski faktor za postizanje efikasnosti i učinkovitosti sve značajniji.

Pet je funkcija menadžmenta redom:

- **Planiranje:** ciljevi, standarda; razvoj pravila, procedura, planova i prognoza;
- **Organiziranje:** specifična zaduženja svakom zaposleniku, formiranje odjela, delegiranje ovlasti podređenima, utvrđivanje kanala upravljanja i komunikacije, koordiniranje rada zaposlenika;
- **Upravljanje ljudskim potencijalima:** određivanje kakve ljude zaposliti, pribavljanje potencijalnih zaposlenika, usavršavanje i razvoj zaposlenika,

---

<sup>25</sup> [http://www.itzg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.itzg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (10.09.2022.)

<sup>26</sup> [http://www.itzg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.itzg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (19.09.2022.)

utvrđivanje standarda učinkovitosti, procjena učinkovitosti, savjetovanje zaposlenika, nagrađivanje zaposlenika

- **Vodjenje:** poticanje drugih da odrade posao, održavanje pozitivnog duha, motiviranje podređenih
- **Kontrola:** određivanje standarda poput prodajnih kvota; standarda kvalitete ili razine proizvodnje, uspoređivanje stvarne uspješnosti s tim standardima, prema potrebi, poduzimanje korektivnih mjera<sup>27</sup>

#### 4.1. Sastavnice sustava upravljanja ljudskim potencijalima u hotelu

Organizacija općenito govori o sastavu skupine ljudi s formalno dodijeljenim ulogama koji međusobno surađuju kako bi ostvarili ciljeve organizacije. Menadžer je osoba koja je organizacijski orijentirana, odgovorna za ostvarivanje zajedničkih ciljeva organizacijskog sustava kroz upravljanje aktivnostima članova.<sup>28</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima zahtjeva provođenje procesa kroz zapošljavanje, usavršavanje, procjenjivanje i nagrađivanje zaposlenika, gdje je važna uloga o brizi u radnim odnosima, sigurnosti i zdravlju radnika kao i pitanjima pravednosti.<sup>29</sup>

U svakoj je tvrtki važan proces provođenja politike i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje podržavaju njezine široke strateške ciljeve. Izradu i provođenje politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima označava strateško upravljanje ljudskim potencijalima, a koje potiču ponašanja i razvoj kompetencija zaposlenika za potrebe u ostvarivanju strateških ciljeva tvrtke.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (10.09.2022.)

<sup>28</sup> (Dessler, 2015)

<sup>29</sup> (Dessler, 2015)

<sup>30</sup> (Dessler, 2015)



Tablica 7. Sastavnice sustava upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: autor

Rad obuhvaća analize strategije ljudskih potencijala u vrijeme pandemije i to kroz sljedeće:

*Planiranje ljudskih potencijala* važan je segment upravljanja ljudima. Planira se u fazama, prema određenim metodama koje imaju svoje prednosti i nedostatke. Vrlo je važna profesionalna selekcija, kroz sustavni odabir kandidata kroz kriterije koje zadovoljava potrebama poduzeća tj. pronalazak pravih ljudi za točno određeni posao. Obzirom da je teško pronaći adekvatnu i zadovoljavajuću radnu snagu, naglasak se stavlja na provođenje intervjua kroz unaprijed pripremljen upitnik vođenog prema pravilima tvrtke, u protivnom teško će se odbrati dobar kandidat. Po odabiru kandidata, nužno je stalno pratiti njegov napredak, nevezano na želju ostanka u našem poduzeću. Naravno,

važno je imati na umu o razvoju zaposlenika kako bi imali sve uvjete za poslovno napredovanje.<sup>31</sup>

*Strategija motiviranja i nagrađivanje* zaposlenika izravan je utjecaj na njihovu radnu produktivnost, zadovoljstvo i performanse. Postoji niz metoda kako motivirati zaposlenike, ali je jedan od ključnih sustav nagrađivanja kroz financijski aspekt. Motivacija je proces, a odvija se kroz četiri faze: javljanje potrebe, aktiviranje organizma, spoznaja potrebe, cilj. Javljanje potrebe najčešće se događa u vrijeme kada je osoba spremna uložiti svoja znanja i iskustva u rad. Aktivacijom organizma provodimo radno djelovanje, kako bi kroz spoznaju uloženog kroz rad i dobivenog kroz nagrade za taj rad došli do cilja. Motive sigurnosti (financijska sigurnost) osoba zadovoljava zaposlenjem i svojim radom (materijalne kompenzacije).<sup>32</sup>

*Strategije razvoja i zadržavanja zaposlenika* sposobnost je organizacije da privuče, prepozna i zadrži zaposlenike koji angažirano doprinose zajedničkom ostvarivanju organizacijske svrhe i vizije. Smanjenje troškova uzrokovane neželjenim odlascima zaposlenika cilj je svake tvrtke kao i povećati produktivnost na temelju bolje sposobnosti organizacije da privuče i zadrži kvalitetne zaposlenike.<sup>33</sup>

„Intelektualni kapital može se definirati kao suma svega onoga što svi unutar poduzeća znaju i što poduzeću omogućava stvaranje veće novostvorene vrijednosti. To je znanje zaposlenika i istraživačkog tima stručnjaka koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti nekog poduzeća.“<sup>34</sup> „Intelektualni kapital predstavlja znanje, kao dinamični ljudski proces, transformirano u nešto vrijedno za poduzeće.“

„Intelektualni kapital može se definirati kao sastavnica triju bitnih komponenti:<sup>35</sup>

- ljudski kapital, kao sposobnost, znanje, vještine i iskustvo kompanijinih zaposlenika i menadžera sa dinamikom djelovanja inteligentne organizacije u primjeni konkurencijske okoline,

---

<sup>31</sup> <https://www.altius.hr/edukacije/menadzment-i-upravljanje/planiranje-i-zaposljavanje-ljudskih-potencijala/40> (15.09.2022.)

<sup>32</sup> <https://hrcaj.srce.hr/file/335181> (15.09.2022.)

<sup>33</sup> <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/strategije-zadrzavanja-najboljih-zaposlenika/> (15.09.2022.)

<sup>34</sup> Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010 str.124

<sup>35</sup> Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010 str.127

- strukturalni kapital, odnosno podrška infrastrukturi ljudskog kapitala koja uključuje sustav informacijske tehnologije, korporacijske imidže, vlasničke baze podataka, organizacijske koncepte, dokumente, patente, te
- potrošački ili relacijski kapital, odnosno međudnos kompanije i njenih klijenata. Navodeći zaposlenike kao najvažniju komponentu intelektualnog kapitala, bez sinergije svih triju komponenti ne može se stvoriti čvrsti intelektualni kapital.<sup>36</sup>

#### 4.2. Specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskoj industriji

*Sezonalnost turizma* je fenomen svojstven prirodi i društvu. Pojmovno sezonalnost podrazumijeva cikličke varijacije u kretanju neke pojave, odnosno ponavljanje identičnoga ili sličnoga uzorka svake kalendarske godine u približno isto vrijeme. Takvi ciklusi, poput primjerice izmjenjivanja meteoroloških prilika sukladno godišnjim dobima, u prirodi su uobičajeni. Možemo reći da društvo ima određenu dinamiku koja se često puta veže uz dinamiku prirode koju karakteriziraju identični uzroci, a opet mogu se smatrati istim rezultatom karakterističnim za prirodu. Sezonalnost u kretanju društvenih pojava je tako često rezultat oscilacija temperature zraka ili pak količine padalina, ali s druge strane također postoje i određeni institucionalni čimbenici, poput primjerice vjerskih praznika, koji također uvelike određuju obujam i intenzitet oscilacija u kretanju društvenih pojava. Sezonalnost u ekonomskom smislu manifestira se kao cjelogodišnje osciliranje proizvodnje i zaposlenosti, što opet utječe na oscilacije kroz rezultate sezonskih oscilacija kroz niz pojedinih gospodarskih varijabli kao što su prihodi, rashodi, cijene proizvoda i usluga, porezni prihodi, zaposlenost i proizvodnja. „Sezonalnost je pojava karakteristična, kako za brojne gospodarske aktivnosti, tako i za cijele gospodarske sektore (Hylleberg, 1992., Koenig-Lewis i Bischoff, 2005.). U tom kontekstu se posebno ističe turizam, kao gospodarska aktivnost kod koje je fenomen sezonalnosti izuzetno intenzivno izražen.“<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010 str.128

<sup>37</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/172034> (19.09.2022.)

*Organizacijska kultura* vrijednost je organizacije izražene kroz način ponašanja radnika koji odražava postavke vrijednosti organizacije kroz odnos radnika i menadžera, odnos radnika i kolega, te odnos radnika s gostima. Osnova za razvijanje normi kao i provjeru istih važan je visok stupanj interakcije i komunikacije među članovima i kritičnih točaka. Kako bi adekvatno širili organizacijsku kulturu naglasak se stavlja na novozaposlene obzirom da su upravo oni budući nositelji organizacijske kulture. Svaki zaposlenik u sastavu organizacijske jedinice tzv. je promatrač vrijednosti organizacija vidljivih na svim razinama interakcije. Nakon odmaka određenog razdoblja uhodavanja u posao događa se stvarni prijenos organizacijskih vrijednosti. Postoje dvije temeljne razine prijenosa organizacijskih vrijednosti:

- *Formalna razina* – zahtjeva pismeni kodeks željenog ponašanja radnika unutar organizacije i odnosi se na vrijednosti misija, vizija i strategija
- *Neformalna razina* – socijalizacija unutar organizacijske jedinice koja uključuje savladavanje posla, gradnju odnosa i usvajanje vrijednosti organizacije kroz svakodnevnu komunikaciju s kolegama. Neformalna razina prikazuje stvarno stanje organizacijske kulture kroz ishod učenja gdje se novi zaposlenici mogu izražavati kroz kulturni utjecaj, socijalni karakter, kroz političke, religiozne, nacionalne ideologije radne okoline.<sup>38</sup>

Kako bi mogli pratiti uspješnost obavljanja izvršenih radnih zadataka važno je praćenje i ocjenjivanje u sustavu managementa ljudskih potencijala. Kontinuirani je proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja kao i rezultata rada u određenoj radnoj situaciji. Pokazatelj razvoja sustava, metoda praćenja radne uspješnosti, sustavno vrednovanje i ocjenjivanje uspješnosti svakog pojedinca, sastavni je dio upravljanja važnim zadacima managementa. Za uspješnost važan segment je praćenje i poboljšanje ukupne organizacijske uspješnosti kao i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin\\_azic\\_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/e-izdanja/laskarin_azic_upravljanje%20odnosima%20s%20gostima.pdf) (19.09.2022)

<sup>39</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 505

Mala poduzeća moraju iskoristiti svoje snage i u svom odnosu s djelatnicima trebali bi koristiti svoju malu veličinu. Mala veličina tvrtke trebala bi značiti osobnu bliskost odnosno poznavanje snaga, potreba i obiteljske situacije svakog pojedinog djelatnika.

Osim toga, također bi trebala značiti i luksuz razmjerne *fleksibilnosti i neformalnost* politika i postupaka upravljanja ljudskim potencijalima koje tvrtka može provoditi. „...male se tvrtke moraju brzo prilagoditi vanjskim uvjetima kao što su konkurentni izazovi. To obično znači da poduzetnike o pitanjima kao što su povećanja plaća, procjene djelatnika i slobodno vrijeme, običavaju odlučivati „na manje formalnoj reaktivnoj osnovi imajući na umu kraći vremenski raspon“. Fleksibilnost je obično ključ.<sup>40</sup>

Tvrtke se sve više također oslanjaju na timove i prepuštaju im upravljanje poslovanjem. Upravo su im stoga potrebni poticajni planovi koji će ohrabrivati timski rad te usmjeriti pažnju članova tima na radnu učinkovitost. Plan poticaja za tim (ili skupinu) timske poticaje isplaćuje na temelju njihove izvedbe. Timski poticaji često imaju smisla. Oni jačaju timsko planiranje i rješavanje problema te mogu doprinijeti suradnji. Djelatnici koji sudjeluju u timskim poticajima, ali koji u poslu ne daju sve od sebe („slobodnjaci“) predstavljaju drugu stranu medalje. Važno je imati na umu da uspješan timski rad nije odraz samo timskih poticaja, već je potrebno izbjeći i nepravednost. Mnogi poslodavci ideju timskih poticaja dovedu do iduće logične razine i uvedu poticajne planove u kojima sudjeluju svi ili barem većina djelatnika.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> (Dessler, 2015)

<sup>41</sup> (Dessler, 2015)

## **5. ANALIZA PANDEMIJE COVID-19 NA PROCESE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SLUČAJU HOTELA VARAŽDIN**

Metodom usporedbe podataka provedena je detaljna analiza kroz dubinski intervju s voditeljicom hotela Varaždin, a na temelju upitnika koji prilažem u nastavku:

1. Kojim brojem zaposlenika hotela Varaždin upravljate u 2020. godini, odnosno u vrijeme prije samog početka pandemije Covid-19?
2. Je li se kroz vrijeme pandemije mijenjao broj zaposlenika odnosno struktura, ako jest, u kojem sektoru i u kojem obimu?
3. Jeste li bili u sustavu odnosno koristili financijsku potporu države bilo u obliku odgode plaćanja poreza i/ili doprinosa i/ili u obliku subvencija za plaće zaposlenika i/ili u nekom trećem obliku, ako da, u kojem?
4. Obzirom na nastalu globalnu situaciju, kakva je bila reakcija zaposlenika, motiviranost, suradnja, zajednički pronalazak mogućih privremenih rješenja i sl.?
5. Koje procese upravljanja ljudskim potencijalima provodite ( strategija, dizajn organizacije, planiranje, regrutiranje i selekcija, zapošljavanje i uhodavanje, motiviranje, marketing ljudskih resursa, kontroling ljudskih resursa ) i kako je pandemija utjecala na pojedine procese?
6. Nastavno na stanje aktualne pandemije je li bilo promjena u cijenama usluga koje hotel nudi kroz svoju ponudu, a da bi time bila izazvana promjena u broju zaposlenog kadra, ako da u kojem obimu i sektoru?
7. Jesu li primanja zaposlenicima u vrijeme globalne pandemije u statusu stagnacije, održale se istima ili nešto treće, te povratna informacija zaposlenika na trenutni utjecaj?
8. Kojim brojem zaposlenih raspolaže hotel nakon pandemije, je li kroz vrijeme pandemije odnosno krajem pandemije bilo dodatnih zapošljavanja, ako da u kojem sektoru ili je li bilo otpuštanja zaposlenika?
9. Kako vidite budućnost rada hotela odnosno plan u narednih 5 godina? Je li to proširenje ugostiteljske ponude, povećanja smještajnih kapaciteta, dodatni sadržaji hotela poput wellnesa i sl.?

10. Smatrate li da je aktualna pandemija donijela neke nove mogućnosti kroz proširenje ponude koje objekt nudi, a kroz određeni razvojni period i veći broj zaposlenika?
11. Kako se pripremate za eventualne slične situacije u budućnosti?
12. Vaš osvrt na stanje na tržištu rada prije, za vrijeme i nakon pandemije Covid-19 ?

Na navedena ključna pitanja, kroz višesatni intervju, odgovore daje voditeljica koja je ujedno i vlasnica hotela Varaždin. Tijekom dugogodišnjeg rada i upravljanjem hotela, a posebice kroz krizno razdoblje pandemije osobito je orijentirana na organizaciju poslovanja kroz pružanje kvalitetne usluge smještaja i hrane te dodatnog sadržaja gostima hotela Varaždin.

### **5.1. Utjecaj pandemije na procese regrutiranja i zapošljavanja**

Tijekom vremena kroz trajanje pandemije Covid-19 u hotelu Varaždin zabilježena je minimalna promjena u strukturi zaposlenika. Aktualna pandemija u promjeni strukture nije imala direktan utjecaj već su drugi čimbenici utjecali na minimalno smanjenje broja zaposlenika i to kroz bolovanja. Sektor u kojem je nastala navedena promjena odnosi se na ugostiteljski kadar.

Struktura zaposlenika mijenjala se u drugom valu pandemije Covid-19 kada je virus agresivnije i progresivnije djelovao na stanovništvo te je samim time izazvan veći broj bolovanja i samoizolacija kod zaposlenika i voditelja pojedinih sektora.

Novih zapošljavanja kroz čitavo vrijeme trajanja pandemije nije bilo, već se radni kadar preraspodjelom poslova i zaduženja usmjerio u provedbu strateških radnih zadataka, ali nije bilo ni otpuštanja radnog kadra.

Obzirom da hotel Varaždin broji 22 zaposlenika te broji maksimalan smještajni kapacitet za 97 osoba kroz 32 sobe, sama voditeljica hotela upravlja kompletnim planiranjem i organizacijom poslovanja hotela, i to ljudskim resursima kroz zapošljavanje, regrutiranje odnosno preraspodjelu zaposlenika u kadrovima koji su trenutno deficitarni, a kako i sama kaže vrlo je mali broj potencijalnih zaposlenika na tržištu pa je stoga gotovo

nemoguće odraditi selekciju kvalitetnog radnog kadra te je često puta prinuđena zaposlenike učiti i osposobljavati za poslove koji su potrebni u hotelu.

## **5.2. Utjecaj pandemije na motivaciju zaposlenika**

Već na samom početku krize izazvane pandemijom Covid-19 uvukao se strah među zaposlenike, strepnja za redovitom isplatom dohotka te preživljavanje kroz vrijeme trajanja pandemije protegnula se kroz gotovo dva mjeseca. Naravno, motivacija se svela na minimum. U prvom valu zatvaranja neizvjesnost je nadjačala cijeli tim, no uz sve nedaće voditeljica hotela je danonoćno radila na strategiji zadržavanja djelatnika kroz paket mjera koje je donijela Vlada RH.

Nije bilo puno prostora, no relativno je olakšalo novonastalu situaciju i kroz potpore mjera za zaposlene u privatnom sektoru pridonijelo je pozitivnom duhu u trenutnoj situaciji. Vladina potpora u novčanom je obliku iznosila 4.000,00 kn neto, što je svakako bilo nužno potrebno.

Ponovno otvaranje hotela i restorana donijelo je nove spoznaje. Bio je potreban dugi period kako bi se gosti hotela vratili, stoga je vodstvo hotela odlučilo cijenu ponude regulirati odnosno smanjiti. Navedeno se pokazalo kao dobra smjernica, kako za potencijalne goste, tako i za zadržavanje zaposlenog kadra.

Tu je važno napomenuti da se uz financijsku potporu zaposlenicima isplaćivao i dodatak od strane poslodavca te je ujedno i to jedan od faktora zadržavanja uhodanog radnog kadra hotela Varaždin.

Drugi val zatvaranja lakše se prihvatio, no bilo je i više mogućnosti za prihod, primjerice priprema hrane i dostava na kućne adrese kroz dostavnu službu „Glovo“ što se u početku ispostavilo dobrom pričom, a samim time rezultiralo je većim prihodima u odnosu na prvi val zatvaranja.



### **5.3. Efekti pandemije na financijska primanje zaposlenika**

Kroz period zatvaranja uz korištenje potpore u iznosu od 4.000,00 kn po zaposleniku i dodatak koji su primali, a na temelju donijete odluke vodstva hotela, svjesni nastale situacije, zaposlenici nisu iskazivali nezadovoljstvo, već su kroz zajedničku suradnju i djelovanje prošli kroz krizu.

Dio zaposlenika koji su imali omogućen rad (kuhinja) u drugom valu zatvaranja su ponovno primali svoju punu plaću, no nekolicina zaposlenika očekivala je isplatu državne potpore i punu plaću. Zbog velikih očekivanja i nemogućnosti realizacije traženog, dvoje zaposlenika odlučilo je prekinuti radni odnos na vlastiti zahtjev.

Možemo reći da je 2022. donijela lagani oporavak, stoga uhodani tim hotela Varaždin i dalje radi na svojim pozicijama.

### **5.4. Strategija poslovanja u budućnosti**

Voditeljica kroz intervju navodi opće zadovoljstvo unatoč svim nastalim situacijama i restrikcijama na nivou države. Uspjeh pripisuje timskom pristupu rada, zajedništvu zaposlenika kroz krizna i nestabilna vremena, a sve kroz sustavno planiranje budućih poslova, motiviranost postojećeg kadra kroz razne dodatke na osnovnu plaću, više slobodnih dana i sl.

Velika ulaganja u postojeći objekt za sada nema u planu, no navodi da ima puno prostora, te će, nada se, u budućnosti uspjeti provesti koji od njih. Želja je nakon oporavka proširiti terasu, a dio terase pretvoriti u zimsku grijanu terasu. Također, spomenula je renovaciju restorana te dodatno uz postojeći sadržaj; smještajne jedinice, dvorana za sastanke, finska sauna, infracrvena sauna, implementirati više sauna koje najčešće gosti traže. Samim time sve navedeno dodatno iziskuje i radnu snagu koja je i dalje prijeko potrebna u poslovanju hotela Varaždin.

Na kraju intervjua voditeljica se osvrnula na tržište rada prije, kroz i možemo reći nakon pandemije. U posljednjih desetak pa i više godina velika je potražnja za kvalitetnom

radnom snagom gdje je vođena stalna borba za dugoročnim zaposlenicima. Danas je isto stanje na tržištu rada, čak i lošije, a vrlo je važno održavati kvalitetu usluge za stalne i potencijalne goste kroz radni kadar koji je u sastavu hotela. Međutim, naglasak je i orijentir na mladu radnu snagu, točnije učenike koji provode praktičan dio nastave u sklopu hotela Varaždin, koji će se po završetku školovanja moći integrirati u poznato radno okruženje.

Zaključno, analizom je, kroz detaljan intervju, utvrđeno stanje za vrijeme trajanja pandemije Covid-19. Utjecaj na procese upravljanja ljudskim potencijalima u hotelu Varaždin odrazio se u blažem obliku, gdje je menadžment hotela provodio vrlo važnu strategiju poslovanja i odgovorio na globalnu krizu.

## **6. ZAKLJUČAK**

Doba pandemije Covid-19 uvelike je utjecalo na gospodarski razvoj u svijetu, posebice na granu turizma koja je od izuzetne važnosti za gospodarstvo većine zemalja. Jedan od, ako ne i najvažnijih, kodača u procesu poslovanja jesu ljudski resursi, način i ophođenje sa zaposlenicima, motivacija zaposlenika te nagrađivanje istih. Menadžment mora znati odgovoriti na krizna vremena, pronaći rješenja i provoditi maksimalnu održivost poslovanja. Možemo reći da je pandemija u fazi stagnacije, no još uvijek postoji prijetnja s dolaskom hladnijeg vremena te za to moramo biti spremni i pronaći alternativna rješenja u slučaju ponavljanja scenarija s pandemijom Covid-19. Kroz period unazad dvije godine susreli smo se s mnogobrojnim aktivnostima, naučili kako živjeti u ograničenom prostoru, ali i aktivirati se dolaskom pozitivnih vremena. Male tvrtke poput spomenutog hotela Varaždin uspjele su zajedničkim snagama lidera i sljedbenika zadržati svoj status i aktivirati se nakon teškog perioda poslovanja. Krajnji je cilj zadržati svakog gosta, pružiti maksimalnu uslugu kako bi se isti ponovo vratio na destinaciju. Kriza uzrokovana pandemijom može dodatno ubrzati vrijeme povratka agresivnog turizma nakon sada još uvijek aktualne krize te stvoriti nove, još bolje prilike u poslovanju.

## POPIS LITERATURE

## Knjige:

1. Dessler G. (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima – 12. globalno izdanje
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing
3. Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, 2010

## Internet izvori:

4. Krešić D.; Mikulić J. Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon Covid 19 [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf) (10.09.2022.)
5. <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A7652/datastream/PDF/view> (05.09.2022.)
6. Ivandić N.; Kunst I.; Telišman-Košuta N.; Marković I. Strategija razvoja turizma Varaždinske županije 2015. -2025. [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (25.06.2022.)
7. Internet stranica Hotela Varaždin <https://hotelvarazdin.com/> (10.09.2022.)
8. Unicef <https://www.unicef.org/bih/covid19> (25.06.2022.)
9. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0318&from=EN> (25.06.2022.)
10. UNWTO- World Tourism Organization <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (25.06.2022.)
11. UNWTO – World Tourism Organization <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (25.06.2022.)
12. Krešić D.; Mikulić J. Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon Covid 19 [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf) (25.06.2022.)
13. Covid 19 – Prijetnja i prilika za HR, [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021\\_e-knjiga\\_COVID-19\\_-\\_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/2021_e-knjiga_COVID-19_-_prijetnja-i-prilika-za-HR-turizam.pdf) (25.06.2022.)

14. <https://www.altius.hr/edukacije/menadzment-i-upravljanje/planiranje-i-zaposljavanje-ljudskih-potencijala/40> (15.09.2022.)
15. <https://hrcak.srce.hr/file/335181> (15.09.2022.)
16. <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/strategije-zadrzavanja-najboljih-zaposlenika/> (15.09.2022.)

## PRILOZI

Slika 1. Struktura raspoloživih komercijalnih smještajnih kapaciteta (ležaji) prema gradovima i općinama Varaždinske županije [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (09.09.2022.)

Slika 2. Kvalitativne promjene turističkog tržišta;  
Kvalitativni trendovi na turističkom tržištu [https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (26.06.2022.)

Slika 3. Sustav turističkih proizvoda Varaždinske županije  
[https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija\\_razvoja\\_turizma\\_Varazdinske\\_zupanije.pdf](https://www.varazdinska-zupanija.hr/media/k2/attachments/Strategija_razvoja_turizma_Varazdinske_zupanije.pdf) (11.09.2022.)

Slika 4. Međunarodni turistički dolasci, svijet i regija  
World Tourism Organization <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (09.09.2022.)

Slika 5. Neviđeni utjecaji Covid-a 19  
World Tourism Organization <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (09.09.2022.)

Slika 6. Panel evolucija i izgledi  
World Tourism Organization <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (09.09.2022.)

Tablica 7 . Sastavnice sustava upravljanja ljudskim potencijalima  
Izvor: Autor