

# Menadžment ljudskih resursa u sportu na primjeru Accredo

---

Žvorc, Gina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:110:180827>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Repository / Repozitorij:

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



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

GINA ŽVORC

**MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U SPORTU NA  
PRIMJERU ACCREDO**

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, SRPANJ 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

GINA ŽVORC

**HUMAN RESOURCE MENAGEMENT IN SPORT AS  
AN EXAMPLE OF ACCREDO**

ZAVRŠNI RAD

MENTORICA:

Mirjana Trstenjak, v. pred.

ČAKOVEC, SRPANJ 2023.

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Čakovec, 22. veljače 2022.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Menadžment turizma i sporta**

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2021-MTS-I-20**

Pristupnik: **Gina Žvorc (0313022672)**  
Studij: **izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment sporta**

Zadatak: **Menadžment ljudskih resursa u sportu na primjeru Accredo**

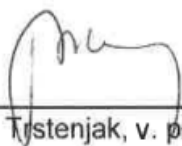
Opis zadatka:

Rad obuhvaća općenito o Ljudskim resursima, te o menadžmentu ljudskih resursa kao menadžerska funkcija i poslovna funkcija. Obraditi podatke dostupne Accredo centra, kao i organizacijske strukture, vizije, misije i cilja. U sklopu ovog rada nalazi se i Napraviti istraživanje ili intervju koji prikazuje na realan način zadatke i obveze odjela ljudskih resursa Accredo centra, značaj odjela i proces selekcije kandidata za radna mjesta, izgradnja i održavanje pogodne radne atmosfere, važnost team-buildinga, kao i kontinuiranog praćenja zadovoljstva zaposlenika te podrška u daljnjem usavršavanju.

Zadatak uručen pristupniku: 22. veljače 2022.

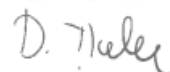
Rok za predaju rada: 20. rujna 2022.

Mentor:



Mirjana Trstenjak, v. pred.

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:



## SAŽETAK

*Važan dio svake organizacije su upravo ljudski resursi. Zbog današnjeg napretka tehnologije i velike konkurencije s kojom su poduzeća okružena, da bi neka organizacija uspješno poslovala i kretala se u pozitivnom pravcu, potrebno je kvalitetno procijeniti i organizirati upravljanje ljudskim resursima. Ljudski resursi svojim znanjem, sposobnostima i vještinama ključni su faktor u svakom uspješnom poduzeću. Upravljanje ljudskim resursima također uključuje funkcije i tehnike koje je potrebno izvršiti u poduzeću kako bi se stavio naglasak na „čovjeka“ u menadžmentu.*

*Menadžment je u današnje vrijeme najuglednija djelatnost koja donosi velike prihode, ugled i prestiž svakom menadžeru te je upravo zbog toga menadžer osoba koja je odgovorna za upravljanje organizacijskim resursima. Posao menadžera je razraditi planove, zadatke i smjerove u kojima će se organizacija kretati, pronaći kvalitetne ljude, kontrolirati ih i motivirati kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Menadžment treba zadovoljiti postavljene ciljeve koji se odnose na zaposlenike a tu spada zapošljavanje, otpuštanje te njihov razvoj kroz poslovanje u poduzeću. Da bi se ti ciljevi zadovoljili, menadžer je dužan stvoriti zdravo radno okruženje. Menadžment u sportu se također odnosi na zaposlenike kao što su sportski treneri i na ostale djelatnike sportske organizacije, ali i na same sportaše. U sportu postoje dvije funkcije kojima se postižu bolji rezultati i upravljanje sportskom organizacijom. Svaki radni odnos između menadžera i zaposlenika ili sportaša popraćen je zakonskom regulativom. Glavna zadaća menadžera, kako bi mogao pravilno upravljati organizacijom, odnosi se na analizu radnog mjesta koji se omogućuje zaposlenicima da bolje obavljaju svoju djelatnost, planiranje, pribavljanje kadrova, odnosno odabir zaposlenika, na uvođenje u posao, razvoj karijere i nagrađivanje dobrih zaposlenika. Prema tome, može se reći da ulaganje u ljudske resurse dugoročna investicija.*

*Accredo Centar jedan je od primjera kojim se dokazuje da menadžment ima veliku ulogu u organizaciji i vođenju poduzeća. Učinkoviti ljudski resursi svojim znanjem, sposobnostima i vještinama omogućuju da poduzeće uspješno posluje.*

*Ključne riječi: menadžment, ljudski resursi, upravljanje, ljudski resursi u sportu, Accredo Centar*

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 6  |
| 2. PREDMET, CILJ, METODE I STRUKTURA RADA.....                                    | 7  |
| 3. LJUDSKI RESURSI.....   | 8  |
| 4. RAZVOJ MENADŽMENTA.....  | 10 |
| 5. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U SPORTU.....                                      | 13 |
| 5.1. ZAKONSKI OKVIRI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA.....                          | 14 |
| 5.2. ZADACI MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA.....                                       | 15 |
| 5.2.1. ANALIZA RADNOG MJESTA.....   | 15 |
| 5.2.2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA.....   | 17 |
| 5.2.3. PREDVIĐANJE POTREBE I PRIBAVLJANJE KADROVA.....                            | 18 |
| 5.2.4. SELEKCIJA I REGRUTIRANJE.....  | 18 |
| 5.2.5. UVOĐENJE U POSAO.....  | 19 |
| 5.2.6. RAZVOJ KARIJERE.....   | 20 |
| 5.2.7. OCJENJIVANJE PERFORMANSI, OBRAZOVANJE I USAVRŠAVANJE LJUDSKIH RESURSA..... | 20 |
| 5.2.8. NAGRAĐIVANJE.....  | 21 |
| 6. ACCREDO CENTAR.....  | 22 |
| 7. INTERVJU.....  | 30 |
| 8. ZAKLJUČAK.....   | 40 |
| LITERATURA.....   | 41 |
| Popis slika.....  | 41 |
| Popis tablica.....  | 41 |

## 1. UVOD

U najširem smislu pod ljudskim resursima smatramo veličinu populacije države u pogledu njezine kvalitete, efikasnosti, obrazovanja, produktivnosti, organizacijskih sposobnosti i naprednog razmišljanja. Ljudski resurs označuje mogućnosti, vještine i tehničko znanje populacije neke zemlje i u tom smislu predstavlja vrlo važan čimbenik u postizanju ekonomskog razvoja države. Na razini pojedinačnih tvrtki ljudski resursi predstavljaju sve zaposlenike tvrtke. Upravljanje ljudskim resursima, odnosno menadžment ljudskih resursa je podsustav upravljanja tvrtkom. Upravljanje je složeno jer obuhvaća mnogo zadaća, od planiranja i organiziranja do upravljanja i kontrole financijskih, materijalnih, informacijskih i ljudskih resursa. Cilj upravljanja ljudskim resursima je maksimaliziranje produktivnosti tvrtke optimizirajući efikasnost njezinih zaposlenika, a istovremeno poboljšavajući radne uvjete zaposlenika, tretirajući ih kao vrijedne resurse. Menadžment ljudskih resursa uključuje planiranje, regrutiranje, selekciju, trening i inicijative organizacijskog razvoja unutar tvrtke. Važan dio menadžmenta ljudskih resursa je poticanje osobnog razvoja i zadovoljstva radnika kao i poštivanje zakonskih odredbi koja se odnose na prava radnika. Menadžment ljudskih resursa ima zadatak održavanja zdrave radne sredine u odnosu između politike tvrtke i pojedinca. U tom smislu menadžment ljudskih resursa fokusira se na dobivanje, održavanje i korištenje djelotvorne radne snage bez koje tvrtka ne može uspješno poslovati. Radnici su najvažniji dio neke tvrtke i zato je postizanje ravnoteže između politike tvrtke, zadovoljstva i ciljeva njezinih radnika od osobite važnosti svakoj uspješnoj tvrtci. Iako menadžment ima pravila o tome kako se postupa sa zaposlenicima, to je zato što je ljudsko ponašanje promjenjivo i često nepredvidivo. Uz standardna i uobičajena pravila, moraju se stvoriti pravila koja su prikladna za određene ljude, određene organizacije i određene okolnosti. U sportskoj organizaciji zaposlenici predstavljaju lice tvrtke. Većina njih je u svakodnevnoj interakciji s posjetiteljima. Iz tog razloga od iznimne je važnosti da su zaposlenici zadovoljni.

## **2. PREDMET, CILJ, METODE I STRUKTURA RADA**

U ovome radu govori se o menadžmentu ljudskih resursa u sportu na primjeru Accredo Centra. Bavi se pojmom ljudskih resursa, menadžmentom ljudskih resursa u sportu, njihovim zakonskim okvirima i zadacima. U radu se objašnjava što su to ljudski resursi te kako se njima upravlja. Govori se o važnosti menadžmenta ljudskih resursa u sportu i naglašava ljudske resurse kao ključ poslovnog uspjeha.

Cilj ovog rada je istražiti i objasniti kakvu ulogu ima menadžment ljudskih resursa u sportu koji se temelji na primjeru rada u Accredo Centru. Unutar cilja rada važno je istaknuti koji su to zakonski okviri u menadžmentu te koji su zadaci menadžera ljudskih resursa. Želi se istražiti jesu li ljudski resursi odnosno upravljanje njima najvažnija karika uspjeha. Također se želi proučiti na koji način funkcionira menadžment te koje su važnosti da bi se ostvario postavljeni cilj kod rada ljudskim resursima.

Metode koje su se koristile prilikom pisanja rada su znanstvenog karaktera, a neke od njih su „desk“ metoda odnosno istraživanje za stolom, metoda intervju. Prikupljeni podaci su u obliku članaka, knjiga i internetskih stranica te su iz više dostupnih sekundarnih izvora.

Struktura rada sastoji se od osam poglavlja, a počinje opisivanjem predmeta rada, ciljeva, metode, te strukture rada. Drugo poglavlje pojašnjava što su to ljudski resursi i kako se njima upravlja. Nakon toga govori se o razvoju menadžmenta. Zatim se prelazi na menadžment ljudskih resursa u sportu te koji su njegovi zakonski okviri, te zadaci. U petom poglavlju govori se o Accredo Centru i slijedi intervju s vlasnikom Accredo Centra. Na kraju rada nalazi se zaključak te popis literature, slika i tablica.



### 3. LJUDSKI RESURSI

Pojam resursa ne odnosi se samo na djelatnike neke organizacije već i njezine cjelokupne vrijednosti i potencijale. Upravljanje ljudskim resursima veoma je kompleksan proces jer svaki pojedinac funkcionira na svojstven način, odnosno na njega utječu razni vanjski i unutrašnji čimbenici. Osim ljudskih resursa, razlikujemo i fizičke resurse, poput objekata, opreme, financija te organizacijske kulture i tradicije. Da bi se organizacija razvijala u pozitivnom smjeru i uspješno poslovala, važno je kvalitetno procijeniti i organizirati upravljanje resursima. (Bartoluci, 2009.)

„Ljudski resursi najvažniji su resursi svake organizacije. Oni se baziraju na znanju, sposobnostima, vještinama i umijeću tih ljudi, stoga se često nazivaju i „ljudskim kapitalom“. Iako je ljudsko znanje individualno vlasništvo svakog pojedinca, u poslovnoj organizaciji, gdje je umreženo i usmjereno na određene poslovne ciljeve, ono predstavlja ljudski kapital te poslovne organizacije.“ (Bartoluci, 2009:100)

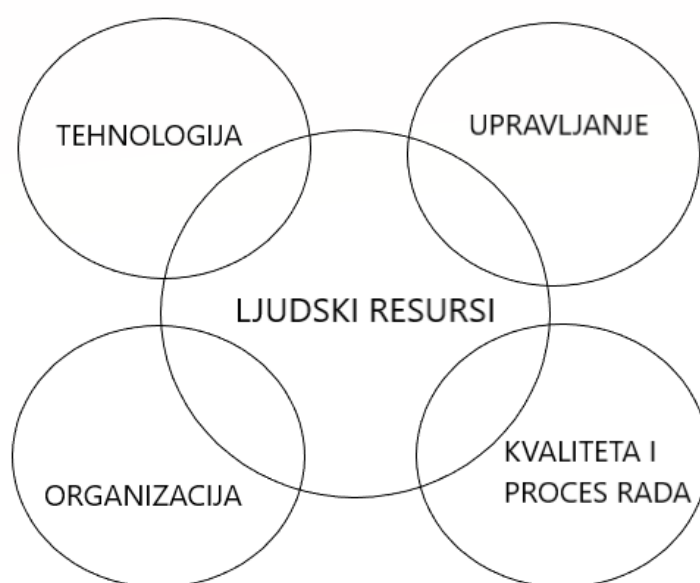
Ljudski resursi kao najznačajniji kapital svake organizacije nosi karakteristike posjedovanja raznih sposobnosti i znanja koje omogućuju organizaciji stvaranje proizvoda i ostvarivanje krajnjih organizacijskih ciljeva. Industrija je tijekom godina evaluirala u smjeru da se ručni rad zamjenjuje strojevima, što čovjeku, koji sada upravlja tim strojevima, olakšava poslovanje. Čovjek je misaoni i stvaralački čimbenik, a tehnologija materijalizira znanja i ideje čovjeka. Zamjenom monodisciplinarnog pristupa multidisciplinarnim te interakcijom znanosti, društva i tehnologije rezultiralo je pojavom novih znanstvenih disciplina te ekspanzijom obrazovanja. (Bartoluci, 2009.)

Ljudski resurs predstavlja potpuni intelektualni i tjelesni potencijal djelatnika određene organizacije kojim je potrebno pravilno upravljati da bi se kvalitetno manifestirale njegove vještine i maksimalizirala korist u realizaciji krajnjeg proizvoda. Važno je da komunikacija u organizaciji bude dvosmjerna te da se pažnja usmjeri i na neverbalnu komunikaciju. Neverbalnu komunikaciju prenose tjelesne poruke, primjerice, pokreti rukama, nogama, izrazima lica, način i ton govora, način hoda, sjedenja, a one otkrivaju ljudske misli. Uvijek može doći do konflikta zbog različitih mišljenja, stavova i smjera u kojem pojedinac vidi problem i nosi se s istim. Međutim, i konflikti mogu biti pozitivni jer mogu rezultirati kreativnim idejama, mogu poboljšati odnose i stvoriti jače međuljudske odnose. Sve više pažnje posvećuje se timskom radu baš zbog povezanosti ljudi i bržeg nalaženja rješenja. Svaki tim mora imati vođu i određena pravila, a najvažniji je timski rad.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja koordinaciju različitih karaktera, znanja, vještina i postupaka pojedinaca. To je podsistem upravljanja organizacijom koji osigurava zaposlenike određenih znanja i sposobnosti. Nepravilno upravljanje ljudskim resursima dovest će do zapošljavanja pogrešnih ljudi, visoke fluktuacije, sudskih tužbi, nezadovoljnih zaposlenika i mnogih drugih neprilika. U timu svaka osoba preuzima zadatak koji mu karakterno najviše odgovara, radi ono što najbolje zna, a upravo zbog zajedništva uči se novim aktivnostima i načinu gledanja. (Bartoluci, 2009.)

Kad se radi o pravilima ponašanja ili nagrađivanju, važno je da postoje kazne i nagrade, odnosno da one djeluju pravedno i pravovremeno. Na takav način potiču se svi radnici da maksimaliziraju svoj potencijal i posvete se radu uz zadovoljavanje svojih potreba i zajedničkih ciljeva. Organizacija u kojoj je pozitivna radna atmosfera, privlači nove zaposlenike koji omogućuju nove talente i ideje. Vođa tima, upravitelj, kontrolor i glavna osoba je upravo menadžer. (Bartoluci, 2009.)

Slika 1. Ljudski resursi



Izvor: Vlastiti izvor

## 4. RAZVOJ MENADŽMENTA

Menadžment se javlja prvi put u ekonomskoj teoriji u 19. stoljeću, a Peter Drucker smatra se tvorcem modernog menadžmenta. Menadžment je jedna od najvažnijih i najsloženijih djelatnosti koja omogućuje efikasno i racionalno provođenje aktivnosti, a bez njega organizacija nema sposobnost djelovanja i razvoja. Menadžment se temelji na vještini, znanosti, filozofiji i može se nazvati procesom upravljanja, procesom koji se odnosi na upravljanje resursima kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Cilj menadžerskog posla je efikasna organizacija posla i optimalno upravljanje u svrhu pozitivnog odrađivanja aktivnosti i ostvarivanja rezultata. Da bi se navedeno postiglo, potrebno je dobro razraditi strukturu autoriteta, komunikacije i odgovornosti. Menadžment je u današnjici jedna od najuglednijih djelatnosti koja menadžeru donosi znatne prihode, ugled i prestiž. Upravo je menadžer osoba odgovorna za ostvarivanje ciljeva i upravljanje organizacijskim resursima. Njegov posao je razraditi planove, zadatke i pravce u kojima će organizacija ići, kontrolirati ih i poticati kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Osim same organizacije, menadžer je osoba koje predstavlja organizaciju, skuplja informacije te ih prenosi dalje. Autoritet je veoma važan jer u raznim situacijama, novonastalim promjenama mora zadobiti povjerenje kako bi se odluke i naredbe izvršile u dobrom pravcu. Malacko i Rađo (2006, 358-359) naglašavaju osam različitih uloga menadžera: uloga vođe, proizvođača, koordinatora, uloga monitora, uloga mentora, promicatelja, inovatora i posrednika, zbog toga mora biti odgovoran, imati određeno znanje, organizacijske sposobnosti i sposobnost za donošenje odluka. „Najvažnije crte menadžerovog profila su: sposobnost primjene znanja i razrješavanja kompleksnih problema, smisao za organizaciju, racionalizaciju, koordinaciju i suradnju, spremnost preuzimanja odgovornosti i rizika, umijeće samo ocjenjivanja i procjenjivanja vlastitih mogućnosti.“ (Vujić, 2004:254)

Ljudski resursi predstavljaju zahtjevan segment unutar svake organizacije. Potrebno je svakom pojedincu stvoriti idealne uvjete za rad da bi se ostvarili i organizacijski ciljevi, a ako uzmemo u obzir da je svaki pojedinac drugačiji, menadžera kao voditelja organizacije čeka zahtjevan posao da bi radnik razvijao svoj potencijal u željenom smjeru. Takav pristup u konačnici omogućuje organizaciji konkurentsku prednost. Funkcije koje menadžer treba zadovoljiti su planiranje, organiziranje, koordiniranje i kontroliranje. Funkcija planiranja podrazumijeva utvrđivanje aktivnosti, zadataka i ciljeva, definiranje potrebnih resursa te određivanje nositelja pojedinih zadataka. Planiranje prema vremenskom trajanju dijeli se na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno, dok se prema hijerarhijskoj poziciji dijeli na operativno, taktičko i strateško. Organiziranje je proces koordiniranja, integriranja i

usmjeravanja aktivnosti u svrhu postizanja ciljeva. Organiziranje je prisutno u ekonomskom, psihološkom i sociološkom aspektu te je primarno usmjereno na međuljudske odnose. Najvažniji zadatak menadžera je donošenje odluka što je u praksi veoma rizičan pothvat. Tijekom godina rada stječe se iskustvo koje rezultira i djelovanjem u stresnim situacijama, odnosno stječe se samopouzdanje za donošenje odluka. Vrlo važno je upravljati ljudskim resursima, stvoriti pozitivnu radnu atmosferu i zadovoljne radnike koji ostvaruju organizacijske ciljeve na toj razini, za što je također potrebno postaviti pravila i standarde te motivirati radnike. Da bi odluka menadžera bila ispravna, potrebno je znati što se njome želi postići, odnosno koji joj je krajnji cilj. Kontrola se odnosi na odvijanje zadataka i ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva. Postoje dvije vrste kontrola: interna i eksterna. Za internu kontrolu odgovorni su resursi unutar organizacije te se onda odvija neprekidno, dok eksternu kontrolu provode nadležni organi. (Bartoluci, 2009.)

Slika 2. Stilovi vođenja menadžera



Izvor: Vlastiti izvor

Postoji više stilova vodstva koji se razlikuju po načinima donošenja odluka, načinima motiviranja, razini ograničenja (poticanju individualnosti, timskog rada) i količini kritika. Dijelimo ih na autokratski, demokratski i liberalni. Autokratski stil temelji se na maksimalnoj

moći menadžera da odlučuje što će se i kako raditi, podrazumijeva usmjerenost na kratkoročnu efikasnost, što dugoročno rezultira nezadovoljstvom među radnicima te manjom produktivnosti. Demokratski stil je suprotnost koja potiče inicijativu radnika što znači da menadžer ne donosi odluke sam nego traži pomoć radnika jer vjeruje u njihovo znanje. Liberalni stil je najčešći način vođenja. Naime, u organizacijama ovakvog stila vođenja rezultati se postižu kreativnim radom s minimalnom kontrolom, a radnici su samostalni i visokoobrazovani. (Bartoluci, 2009.)

Osim navedenih karakteristika menadžera, važno je napomenuti da osoba mora biti i lider. Biti liderom znači imati u sebi osobine energičnosti, popularnosti, stečeno znanje, visoku inteligenciju, prirodnu dominantnost i socijalnost, ali i karizmu. Umjesto hijerarhije dolazi timski rad i njeguju se međusobni odnosi. Upravo je u tome moć da pridobije, uvjeri, pokrene, vodi i da bude osoba kojoj će suradnici vjerovati. (Bartoluci, 2009:84-85)

Možemo zaključiti da su razlike između menadžera i lidera u tome što su menadžeri orijentirani na kratkoročnu efikasnost, rade stvari na pravi način, imitiraju, održavaju te je njihov izvor zadovoljstva visoka plaća te prostor za napredovanjem. Lideri se orijentiraju na dugoročnu efikasnost, rade prave stvari, stvaraju, razvijaju dok je njihov izvor zadovoljstva osjećaj moći, informiranosti, kontrole i pažnje. (Suša, 2009:81-83.)

## 5. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U SPORTU

Menadžment ljudskih resursa definira se kao „sistem koji obuhvaća sve odluke menadžmenta, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utječu na zaposlene u organizaciji - njihovo ponašanje, stavove, vrijednosti, motivaciju i drugo.“ (Suša, 2009:22)

Zbog redovnih promjena, složene organizacije te novih načina rada stvorila se potreba za posebnim odjelom koji je specijaliziran za ljudske resurse. Menadžment ljudskih resursa u svoje djelovanje uključuje grane poput ekonomije, sociologije, psihologije, organizacije i tehnologije. Sam pojam menadžmenta podrazumijeva aktivnosti uz pomoć ljudi, s ciljem ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Uključuje usmjeravanje ponašanja ljudi, odnosno ljudskih resursa te usmjeravanje proizvodnih resursa pa je upravo zbog toga prisutan u svim funkcijama i razinama neke organizacije. S obzirom na to da se upravlja živim subjektom, na najbolji mogući način usmjeravaju se i iskorištavaju njegova znanja i sposobnosti u svrhu postizanja ciljeva. Samim time, ljudski resurse ne gleda se samo kao na faktor troška. Menadžment ljudskog resursa provodi dosta vremena u istraživanju ponašanja i funkcioniranja ljudi kao resursa kako bi se integralni ljudski potencijal na radnu i poslovnu efikasnost te dugoročne stabilnosti organizacije. (Skorić, 2014.)

Menadžment mora zadovoljiti ciljeve koji se odnose na radnike, a to su zapošljavanje, njihov razvoj te otpuštanje, radni ciljevi odnose se na motiviranost, posvećenost, nagrađivanje, postizanje i zadržavanje standarda, a da bi ciljevi bili mogući, treba osigurati sigurno i zdravo radno okruženje. Potrebno je voditi podatke o radnicima i njihovom radu u skladu sa zakonom, što je dio administrativnog dijela posla. Ovakva široka struktura, povezanost s tehnološkim procesima, upravljanjem i razvojem organizacije ukazuje na važnost menadžmenta ljudskih resursa. U malim organizacijama zbog malog broja zaposlenih nema odjela koji se bavi radnicima već te poslove obavlja vlasnik. U srednjim organizacijama postoje odjeli za ljudske resurse jer dolazi do rasta i kompleksnijih administrativnih poslova, a kod velikih organizacija su to specijalizirani odjeli ljudskih resursa s već uhodanim načinom rada zbog velike koagulacije ljudi. (Skorić, 2014.)

Menadžment ljudskih resursa u sportu bavi se upravljanjem sportašima od strane trenera i sportskih stručnjaka, ali i vođenjem cjelokupne sportske organizacije od strane menadžera. Strateško zanimanje organizacije je kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Glavne zadaće menadžmenta ljudskih resursa u sportu su: privlačenje, razvijanje i održavanje radne snage. U sportu postoje dvije glavne funkcije, to su sportska i poslovna funkcija. Sportska funkcija teži povećavanju efikasnosti i ostvarenje u što boljih sportskih rezultata što se u sportu postiže

dobro planiranim, organiziranim provedenim treninzima, vremenu oporavka i radom te ponašanjem izvan samih sportskih treninga. Potrebno je neprestano i idealno upravljati procesima sportaša kako bi sportska funkcija bila uspješna. Poslovna funkcija bavi se upravljanjem same sportske organizacije u potpunom smislu, dakle uključuje kontroliranje, odlučivanje, nabavu potrebnih resursa i drugo. Osim ovih funkcija postoje i funkcije koje se tiču istraživanja i analiziranja razvoja ljudskog ponašanja, samim time omogućuje se pravilno usmjeravanje. Dakle, ako znamo prošlo i sadašnje ponašanje, u nekoj mjeri možemo predvidjeti buduće ponašanje. Za uspješne rezultate važno je posvetiti se socijalnoj funkciji, to jest odnosu između trenera i sportaša. Njih povezuje zajednički cilj, dok se prema tome cilju kreću zajedničkim aktivnosti, sportaš ih odrađuje, a trener ih organizira, planira i kontrolira. Trener ima i pedagošku ulogu jer svaki sportaš traži drugačiji pristup u razmjeni stručnih znanja i motivacije. Da bi se ostvarili maksimalni rezultati, važno je posvetiti tim stručnjaka potrebama svakog sportaša zasebno, imati osobni pristup u cjelokupnoj sportskoj karijeri. (Beech, 2011.)

## **5.1. ZAKONSKI OKVIRI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA**

Glavni subjekti radnog odnosa su poslodavac i posloprimac koji moraju proći kroz tri faze u procesu uređivanja prava i obveza radnog odnosa. To su faza reguliranja, realizacije i zaštite prava. Poslodavac ima pravo donošenja propisa samostalno i uz suradnju drugih subjekata, isto tako organizira rad unutar organizacijske strukture te ima obavezu provođenja i osiguravanja zaštite tijekom vremena obavljanja rada. (Beech i Chadwick, 2009.)

Svaki radni odnos reguliran je zakonskom regulativom. Sporazum koji obvezuje dvije strane naziva se ugovor o radu. To je najvažniji zakonski akt koji se sklapa između poslodavca i zaposlenika. Ugovor podrazumijeva pisani dokument koji sadržava imena djelatnika i poslodavca, datum početka i završetka radnog odnosa, prava i obveze te ostalo što obje strane smatraju da je potrebno navesti. Svako kršenje potpisanog ugovora ima pravne posljedice prema ugovornom pravu, zato što je ugovor obvezujući dokument. Poslodavac mora osigurati posao, za obavljeni rad isplatiti plaću, osigurati uvjete za rad, dok su obveze djelatnika da odradi ugovorni rad prema uputama i da poštuje organizacijska pravila. Djelatnik ima pravo na zdravstvenu zaštitu, odmor, izbor zanimanja i druga prava utvrđena Zakonom ili drugim pravnim aktima. U slučaju da poslodavac ili posloprimac žele prekinuti radni odnos, dolazi do otkaza koji može biti redovni ili izvanredni. Kada dođe do raskida ugovora o radu, postoji

otkazni rok koji ima zaštitnu funkciju za posloprimca u svrhu pronalaženja novog posla, a za poslodavca da nađe novog zaposlenika. (Beech i Chadwick, 2009.)

Zakon o radu jasno definira zabranu diskriminacije na temelju spola, rase, nacionalne pripadnosti, imovinskog stanja, društvenog položaja, političnog uvjerenja ili bračnog stanja dok se sindikat i inspektor rada brinu o zaštiti djelatnika. Sindikati imaju izričito veliki utjecaj na menadžment ljudskih resursa i politiku organizacije zbog svoje pregovaračke moći.

Sportsko pravo samo po sebi ne postoji, ali zato uključuje različit niz pravnih akata. „Sudionici u sportu dužni su tijekom natjecanja poduzeti standardnu brigu jednih za druge, oni koji se bave sportom dužni su brinuti o gledateljima, upravljačka tijela imaju dužnost brige prema svojim igračima u sportu, sudac koji nadgleda natjecanje također može imati dužnost brige prema igračima kako bi osigurao nepovrjeđivanje.“ (Beech i Chadwick, 2009:298.) U slučaju da se ove obveze ne održe, nastupaju sankcije neugovornog prava.

## **5.2. ZADATCI MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA**

Oblikovanje i sama organizacijska struktura određenog radnog mjesta u direktnom su odnosu sa svim ključnim segmentima upravljanja ljudskim resursima. Kako bi menadžer mogao pravilno upravljati, mora obavljati sljedeće funkcije koje se odnose na analizu radnog mjesta, planiranje ljudskih resursa, predviđanje potrebe i pribavljanje kadrova, selekcija i reguliranje, uvođenje u posao, razvoj karijere, ocjenjivanje performansi, obrazovanje i usavršavanje ljudskih resursa, te nagrađivanje. U Accredo Centru menadžer obavlja sve navedene funkcije kako bi upravljanje ljudskim resursima, odnosno zaposlenicima centra bilo što efikasnije te kako bi se jasno vidjeli uspjesi njihovog poslovanja u budućnosti te zadovoljstvo zaposlenika i gostiju. Glavni zadatak menadžera u centru je ponajprije pronaći i zadržati kvalitetne radnike kako bi se njihovo poslovanje kretalo u boljem smjeru. Također menadžer osigurava da zaposlenici u centru mogu ispuniti svoje individualne ciljeve te da su zadovoljni na svojem radnom mjestu.

### **5.2.1. ANALIZA RADNOG MJESTA**

Analiza radnog mjesta omogućit će informacije o radnim aktivnostima, ponašanjima, opremi, standardima i kontekstu posla. Ujedno čini podlogu za stvaranje organizacijske sheme te nabavu sredstava. Analiza se provodi prikupljanjem informacija o zadacima, odgovornostima i cijelom sadržaju posla za neko radno mjesto te interpretacijom istog. Kako



bi se pravilno moglo upravljati radnim mjestom, potrebno ga je detaljno razumjeti. (Malacko, Rađo, 2006:304)

Radno mjesto predstavlja najmanju organizacijsku jedinicu na najnižoj razini organizacijske strukture čija analiza omogućuje povezivanje jednog radnog mjesta s drugim. Započinje određivanje svrhe posla, na koji način se uklapa u poslovanje, koji je opis radnog mjesta, svi relevantni podaci te mjere kontrole. Nakon prikupljanja svih potrebnih podataka menadžer može odrediti dužnosti, odnosno rezultate koji se očekuju na tom radnom mjestu i načine na koji se rezultati mogu postići. Sve informacije potrebne su upravo za pronalaženje idealne osobe koja će doći na određeno radno mjesto i čiji će rad rezultirati postavljenim ciljevima. Radnik mora detaljno biti upoznat sa svim informacijama što i kako se od njega očekuju, koja znanja i odgovornosti mora posjedovati, na koji način ih iskazati, koliko, kada, kome i koja je nagrada za postignuto. „Analiza radnog mjesta jest proces određivanja glavnih zaduženja na radnim mjestima te osobina ljudi koje na ta mjesta treba zaposliti. Analizom radnog mjesta prikupljaju se informacije za pisanje opisa posla (popisa što sve posao obuhvaća) i specifikacija posla (kakve ljude treba zaposliti na radnom mjestu).“ (Dessler, 2015:142)

Slika 3. Analiza radnog mjesta



Izvor: Dessler (2011:142)

Menadžer u Accredo Centru za analizu radnog mjesta koristi metodu intervjua. Na taj način menadžeru se omogućuje da dobije što realnije informacije koje će mu koristiti za oblikovanje radnog mjesta. Intervju može sadržavati unaprijed osmišljena pitanja u svrhu dobivanja željenih odgovora, a mogu se realizirati pojedinačno i grupno. Za analizu radnog

mjesta u Accredo Centru najčešće se realizira grupno zbog podjele odjela koje se tamo nalaze. Zaposlenici koji imaju više samopouzdanja, komunikacijske vještine i sposobnost rada s ljudima, stavljaju se na mjesto instruktora kako bi rad s ljudima bio mnogo uspješniji, zaposlenici koji su vješti u radu s rukama stavljaju se na mjesto održavanja gdje je rad rukama od iznimne koristi.

### **5.2.2. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA**

Svaka organizacija posjeduje unutrašnje i vanjsko okruženje. Vanjsko okruženje podrazumijeva ekonomske, tehnološke, demografske, socijalne i druge promjene na koje organizacija ne može utjecati. Upravo zbog njih potrebno je analiziranje i kontroliranje unutrašnjeg okruženja. Za ostvarivanje organizacijskih ciljeva potrebno je uspješno obavljati radne zadatke, čiji su nosioci ljudski resursi. Stoga možemo zaključiti da je pribavljanje ljudskih resursa najvažniji zadatak menadžera. ( Suša, 2009.)

Ne može se ostvariti organizacijski cilj ukoliko zaposlenici ne znaju što se od njih očekuje. Svaka jedinica mora imati posebne ciljeve, na razini određene jedinice, koji služe za ostvarivanje velikih organizacijskih ciljeva. Na taj način se delegiraju i utvrđuju aktivnosti, zadaće i rezultati. Planiranje podrazumijeva neprekidan proces koji uključuje utvrđivanje ciljeva i pronalaženje idealnog načina realizacije istih ciljeva, u određenom vremenskom periodu. (Malacko, Rođo, 2006).

Menadžer Accredo Centra za određeno radno mjesto, nakon obavljene analize, postavlja određene kvalifikacije, koje zaposlenik centra mora posjedovati, na temelju menadžerovih zahtjeva koje traži prilikom zapošljavanja. Takav složeni proces provodi se kroz planiranje, regrutiranje i selekciju.

Menadžer centra ne može ostvariti organizacijske ciljeve ukoliko zaposlenici ne znaju što se od njih očekuje. Svaka aktivnost koja se nalazi u centru mora imati postavljene posebne ciljeve, koji služe za ostvarivanje velikih organizacijskih ciljeva te zadovoljstvo gostiju. Tijekom planiranja ljudskih resursa menadžer centra koristi se operativnim planiranjem koje podrazumijeva razdoblje od godinu dana ili manje, a ono uključuje planiranje prihoda, rashoda i ciljeva. Dakle, Accredo Centar ima potrebu analizirati unutarnje i vanjsko okruženje, uzimajući u obzir sve faktore koji mogu utjecati na poslovanje, utvrditi ciljeve, odnosno postaviti plan.

### **5.2.3. PREDVIĐANJE POTREBE I PRIBAVLJANJE KADROVA**

Za svaku poslovnu ili sportsku organizaciju važno je pravovremeno pribaviti odgovarajuće ljudske resurse kako bi se poslovi mogli odvijati nesmetano, a upravo radi te svrhe menadžer koristi subjektivne i objektivne metode pribavljanja kadrova. U manjim organizacijama koriste se subjektivne metode, odnosno procjenjuju na temelju svog znanja i intuicije. U većim organizacijama osim subjektivne metode koriste se statističke informacije, odnosno koriste se matematički izračuni u smislu matrice vjerojatnosti, projekcije trenda, regresije i ostalog.

Za početak je važno definirati što organizacija zapravo želi, kakve ljudske resurse. Za određene pozicije potrebni su ambiciozni ljudi koji su puni samopouzdanja, koji riskiraju, dok za druge pozicije više odgovaraju specijalizirani stručnjaci koji reagiraju prema statistikama i znanosti. Najpoželjnije osobine kandidata su kreativnost, sposobnost timskog rada te komunikacijske i analitičke vještine. (Vujić, 2004:154)

Menadžer Accredo Centra ima zadatak pravovremeno pribaviti zaposlenike u zimskom periodu, kako bi se centar pripremio za period ljetnih mjeseci i zadovoljio kapacitet primljenih gostiju. Cilj menadžera je zadovoljstvo gostiju, a da bi se taj cilj postigao potrebno je zaposliti zaposlenike sa razvijenim komunikacijskim vještinama i vještinama prilagodbe svakom zahtjevu gosta te svakoj izvanrednoj situaciji. Najčešći problem je pronalazak stalnih zaposlenika zbog njihove ambicije za novim iskustvom i radnim mjestima što utječe na njihovu odanost i posvećenost centru u kojem su zaposleni, a samim time i njegovim gostima.

### **5.2.4. SELEKCIJA I REGRUTIRANJE**

Svaka organizacija, prema vlastitoj strategiji, ima drugačiju politiku procesa selekcije i regrutiranja. Strategija zapošljavanja razlikuje se po potrebama i željama organizacije, jesu li potrebne kvalifikacije kadrova da posjeduju vještine stručnog znanja, iskustva, ili samopouzdanje, ambicije, inicijative, jake komunikacijske sposobnosti. Isto tako razlikuje se gdje će ih tražiti i kojim će se metodama i kriterijima koristiti. (Malacko i Rađo, 2006:325)

Proces regrutiranja odnosi se na pribavljanje i osiguravanje kandidata za određeno radno mjesto, dok je proces selekcije isključivo izbor kandidata koji odgovara kriterijima. Selekcija u području sporta predstavlja širok pojam jer uključuje faktore raznih područja, a također se mora temeljiti na ciljevima sportske organizacije. (Škorić, 2014.)

Najvažniji zadatak za menadžera je pronalaženje i dovođenje kandidata u organizaciju. Načini se razlikuju od organizacije do organizacije. Ovisno o samoj djelatnosti kojom se organizacija bavi, financijama, lokaciji i imidžu.

„Selekcija je proces u kojem se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalificiranih kandidata, da bi se s onima koji najviše odgovaraju zahtjevima određenog posla zasnova radni odnos.“ (Kulić, 2005.)

Zapošljavanje novih zaposlenika u Accredo Centru radi se na način da se objavi oglas najčešće na Facebook ili Instagram profilu centra. Kada se kandidati jave preko oglasa menadžer centra poziva ih na osobni razgovor kako bi zaključio da li kandidat ima potencijala za određeno radno mjesto. Menadžer potreban potencijal zaključuje na temelju da li je kandidat svjestan svojih slabosti te kako ih pretvara u sposobnosti, je li kandidat autentičan, daje do znanja kakva je osoba i je li spremna za nove izazove.

### **5.2.5. UVOĐENJE U POSAO**

Kada menadžment izabere djelatnika koji će ostvariti radno mjesto za koje je bio otvoren natječaj, započinje proces prilagodbe i uvođenja u posao. Ovisno o potrebama radnog mjesta i samim karakteristikama djelatnika, djelatnik dobiva obuku gdje se suočava s radnim zadacima, radnim okruženjem i ostalim aktivnostima na koje treba biti spreman. Obuka se prilagođava svakom djelatniku prema njegovim znanjima i karakteristikama. Osim radnog dijela, djelatnika treba upoznati s pravilnikom, odnosno normama i pravilima. Tijek obuke vidljiv je kroz vremenski period obavljanja nekog zadatka, u razini produktivnosti, smanjenju problema u tehnologiji i slično. Također, djelatnik se s vremenom bolje prilagodi radnoj atmosferi, bolje surađuje s ostalim djelatnicima i spreman je na promjene. (Vujić, 2004.)

Menadžer Accredo Centra nove zaposlenike uvodi u posao na način da se upoznaju sa svakom aktivnošću koja se nalazi u centru te da slušaju kako instruktori objašnjavaju način i pravila svake aktivnosti gostima. Nakon što su zaposlenici dobro upoznati sa svakom aktivnošću, imaju mogućnost da neke od aktivnosti sami prezentiraju gostima. Na taj način steknu iskustvo i mogu se uspješno prilagoditi radnoj atmosferi centra. Također menadžer centra novim zaposlenicima dodjeljuje i zadatke koji se ne odnose na aktivnosti u centru, već na postavljanje i pospremanje centra, čišćenje opreme i drugo. Kada se zaposlenik prilagodi organizaciji i stekne određeno iskustvo, dobiva zadatak da samostalno vodi određenu grupu gostiju.

### **5.2.6. RAZVOJ KARIJERE**

Svaka osoba u svom poslovnom svijetu ima karijeru. Da bi se karijera razvijala podrazumijeva se cijelo životno istraživanje, učenje, motiviranje kako bi se utvrdili ciljevi i uspostavljenim vještinama razradili akcijski planovi koji će ostvariti dugoročne ciljeve. „Karijera je odraz sposobnosti, interesa i motivacije pojedinca i njegovog aktiviranja tijekom obrazovanja i rada. Uključuje seriju različitih izbora i odabira različitih mogućnosti. Razvoj osobne karijere je proces niza međuovisnih i usklađenih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojima se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri.“ (Vujić, 2004:277)

Karijera u Accredo Centru podrazumijeva uspone i padove, kao i u svakom poduzeću koje se bazira na radu s ljudima. Svaki zaposlenik centra svoju karijeru gradi individualno na temelju vođenja brojnih aktivnosti koje se nalaze u centru, čime ostvaruje iskustvo koje se cijeni i nagrađuje. Menadžer centra svoju karijeru gradi organizacijski za što uspješnije buduće poslovanje centra.

### **5.2.7. OCJENJIVANJE PERFORMANSI, OBRAZOVANJE I USAVRŠAVANJE LJUDSKIH RESURSA**

Ocjenjivanje aktivnosti djelatnika podrazumijeva proces od procjene dosadašnje izvedbe, određivanja budućih ciljeva i potencijalnih grešaka koje je potrebno ispraviti za buduće aktivnosti. Proces ocjenjivanja reflektira na motivaciju djelatnika što je od iznimne važnosti za daljnji rad i razvoj. Također je važno kako bi se predvidjeli postojeći problemi ili aktivnosti koje nisu dovoljno učinkovite za ostvarivanje ciljeva, na taj način se može organizirati daljnji tijek razvoja, i djelatnika i poslovanja. Ovisno o rezultatima pojedinca, donosi se odluka o nagrađivanju. Rezultati utječu na daljnji razvoj karijere, a mogu slijediti daljnja potrebna usavršavanja, uvidjeti se potencijal za promaknuća (prema potrebama djelatnika, i organizacije), promjena radnog mjesta i slično. Nakon analize rezultata važno je dati djelatniku povratnu informaciju, a to se može odvit na formalan ili na neformalan način. Povratnom informacijom savjetuje se djelatnika, ukazuje na greške, ukazuje na pozitivan učinak, motivira za daljnji rad, savjetuje i djeluje na razvoj djelatnika. Analiziranje produktivnosti djelatnika rezultira nagrađivanjem ili kažnjavanjem. Kod analiziranja je važno da je pouzdano, da analizu izvršavaju kompetentne osobe i upravo zbog objektivnosti moraju sudjelovati barem dvije osobe. (Suša, 2009.)

Obrazovanjem i usavršavanjem djelatnika, odnosno coachingom bavi se menadžer Accredo Centra. Uzimaju se u obzir komentari gostiju na njihovoj službenoj stranici kako bi se procijenilo zadovoljstvo gostiju te rad zaposlenika. Ukoliko su komentari negativni, menadžer centra nastoji uočiti nastale probleme te ih tako u razgovoru sa zaposlenicima nastoji riješiti. Svako obrazovanje može samo pozitivno utjecati na daljnje poslovanje zbog širenja i stjecanja znanja i mogućnosti koje zaposlenici, a samim time i organizacije posjeduju. Na taj način zaposlenici mogu razviti nove ideje o nastanku novih aktivnosti koje centar nudi i omogućiti uspješnije obavljanje postojećih i novih zadataka.

### **5.2.8. NAGRAĐIVANJE**

Ljudi najčešće ulaze u poslovne odnose zbog osiguravanja kvalitetnog života. Za određeno radno vrijeme koje djelatnik provede na poslu je plaćeni, što mu omogućuje zadovoljenje vlastitih financijskih potreba. Nagrađivanje se dokazalo kao iznimno uspješan način motivacije djelatnika čime se i pozitivnije obavljaju radni zadaci. Nakon analize radnog mjesta, sposobnosti i potrebnih znanja, težina i opseg aktivnost određenog radnog mjesta rezultira određivanjem plaće, odnosno nagrada za uspješan rad. Plaća mora odgovarati zakonskoj regulativi, a nagrade se mogu isplaćivati na direktan ili indirektan način. Plaća je bitan segment unutar organizacije. (Malacko i Rođo, 2006.)

U Accredo Centu menadžer svoje zaposlenike nagrađuje novčanom nagradom, odnosno stimulacijom. Kako bi zaposlenici bili bolje motivirani, potrebno je novčanu nagradu svesti na minimum, te se tako za svaki uspješan rad zaposlenika nagrada svakog puta povećava, što daje izrazito dobre rezultate i utječe pozitivno na organizacijsku atmosferu u centru.

## 6. ACCREDO CENTAR

Accredo Centar je inovativni adrenalinski centar koji je izgrađen 2007. godine te se nalazi u sjeverozapadnoj Hrvatskoj. Sjedište tvrtke Accredo d.o.o., Accredo Adventure park i Accredo Paintball Shop-a nalaze se u Međimurskoj županiji, točnije u selu Zasadbreg, koje je od Čakovca udaljeno desetak minuta vožnje automobilom te pola sata od Varaždina. (Raj na bregu, [https://rajnabregu.com/iskoristi\\_dan/accredo-centar/](https://rajnabregu.com/iskoristi_dan/accredo-centar/))

Accredo Centar mjesto je za svaku osobu, bez obzira na uzrast i fizičku spremnost. Program nudi uzbudljivo druženje na zatvorenom i otvorenom prostoru, uz moguću organizaciju različitih događaja kao što su školski izleti, momačke i djevojačke zabave, teambuildinzi, rođendani, poslovna druženja, seminara i slično. (Varaždinske vijesti, <https://varazdinske-vijesti.hr/oznake/accredo-centar>)

Tvrtke, škole, obitelji i druge skupine ljudi koji su avanturističkog duha, ali i za one koji su ljubitelji okupljanja u prirodi, ugodnog ambijenta i dobre zabave, posljednjih godina imaju priliku na jednom mjestu upoznati što to znači riječ avantura te se uvjeriti zbog čega se Accredo naziva tvornicom dobrih emocija. Accredo Centar karakteriziraju vođeni i kreirani programi te individualni pristup svakom gostu i svakoj grupi.

Iz raznolike ponude sportsko-adrenalinskih aktivnosti koje se upotrebljavaju za opuštanje, druženje, ali i natjecanje mogu se izdvojiti pojedinačne igre gađanja lukom i strijelom i snajper, pistol duel (gađanje padajućih meta airsoft pištoljima), airsoft duel, penjanje na umjetnu stijenu, bacanje sjekira te timske igre poput bubble footbala, tube, paintballa, paintballa za djecu, gusjenica, potezanje užeta, ljudskog stolnog nogometa, utrke Berg vozila na pedale, battle archery-a, odbojke s ručnicima, Formule 1, križić/kružić i drugo. (Međimurje.info, <https://medimurje.info/wp/accredo-centar/>)

Slika 4. Accredo Centar logo



Izvor: <https://www.accredo.hr/hr/>

Accredo Centar ima svoj prepoznatljiv i jedinstven logo koji prikazuje slika 4. Logo centra može se vidjeti na poslovnoj odjeći zaposlenika kao što su majice, jakne te pločice s imenom animatora, na njihovoj službenoj web, Facebook ili Instagram stranici. Accredo je prepoznatljiv po svojoj plavoj boji koja se također može vidjeti na poslovnoj odjeći zaposlenika centra. Centar u ponudi nudi i poklon pakete koji su dobiveni od strane vlasnika centra, a neki od njih su: (Razgovor s vlasnikom centra)

U poklon paketu „Sport i zabava“ možete dobiti prelazak adrenalinskog parka, spuštanje ziplineom, penjanje na umjetnu stijenu, gađanje lukom i strijelom, airsoft duel, gađanje snajperskom puškom, vožnju Berg-Go vozilom, bacanje sjekira te također snimanje događaja. Trajanje 120 minuta. Ponuda vrijedi za jednu osobu.

U poklon paketu „Adrenalinski doživljaji“ dobije se prelaženje adrenalinskog parka, spuštanje ziplineom, penjanje na umjetnu stijenu, gađanje lukom i strijelom, airsoft duel, gađanje snajperskom puškom, vožnju Berg-Go vozilom, bacanje sjekira te snimanje događaja. Trajanje 120 minuta. Ponuda vrijedi za dvije osobe.

U poklon paketu „XXL Extreme“ dobivate prelazak adrenalinskog parka, spuštanje ziplineom, penjanje na umjetnu stijenu, gađanje lukom i strijelom, airsoft duel, gađanje snajperskom puškom, vožnju Berg-Go vozilom, bacanje sjekira te snimanje događaja. Trajanje 180 minuta. Ponuda vrijedi za dvije osobe.

U poklon paketu „Poklon Najbolji užitci“ možete dobiti prelazak preko adrenalinskog parka, spuštanje ziplineom, penjanje na umjetnu stijenu, gađanje lukom i strijelom, airsoft duel, gađanje snajperskom puškom, vožnju Berg-Go vozilom, bacanje sjekira te snimanje događaja. Trajanje 120 minuta. Ponuda vrijedi za jednu osobu.

U poklon paketu „Poklon Neprocjenjivi doživljaji“ dobije se prelazak preko adrenalinskog parka, spuštanje ziplineom, penjanje na umjetnu stijenu, gađanje lukom i strijelom, airsoft duel, gađanje snajperskom puškom, vožnju Berg-Go vozilom, bacanje sjekira te snimanje događaja. Trajanje 120 minuta. Ponuda vrijedi za dvije osobe.

Accredo Centar ima devet stalnih djelatnika koji su raspoređeni u odjele, a oni su: Animacija, Održavanje i Ured, te za pomoćne poslove angažiraju se studenti preko Student servisa. Odjel



animacije sadržava poslove koji su vezani uz rad s ljudima, odnosno gostima, pripremu i pospremanje centra, edukacija svake aktivnosti, čišćenje opreme koja se taj dan koristila te priprema plana za drugi radni dan. Odjel održavanja sadrži poslove kao što su košnja trave u centru, popravak poligona ili opreme kojom se odjel animacije koristi, izgradnja novih poligona za sam centar i druge centre s kojima Accredo Centar posluje dok se u uredu obavljaju poslovi koji su vezani za računovodstveni i financijski dio, prodaja preko online shopa te nabava potrebnih sredstava za sam centar koju rade zaposlenici. (Vlastito iskustvo)

Višegodišnje iskustvo, posebna prilagodba i profesionalan pristup instruktora i voditelja svakom posjetitelju osigurava nezaboravni doživljaj prilikom posjeta centru. Brojne preporuke i pohvale dosadašnjih gostiju te veliki broj dolazaka gostiju govore o uspjehu Accredo Centra. Godišnje centar posjeti, prema procjeni vlasnika, otprilike 12.000 – 15.000 gostiju. (Razgovor s vlasnikom centra)

Ono po čemu je centar poseban i što su gosti prepoznali, jedinstven je način rada i aktivnosti koje nude gostima. Gosti su podijeljeni u timove i natječu se u raznim neuobičajenim i uzbudljivim disciplinama koje su kreirane od strane vlasnika centra. Neki od programa koje centar nudi su:

„Obiteljski programi“ u kojima su uključene aktivnosti stijene za penjanje, Formula 1, križić/kružić, airsoft duel, gađanje lukom i strijelom uz neku dodatnu aktivnost prema vlastitoj želji kao što je prelazak preko adrenalinskog parka uz spuštanje na ziplineu ili quad izlet. Trajanje do dva sata. Program vrijedi za dvije do sedam osoba.

„Individualni programi za odrasle osobe“ u kojima je uključena stijena za penjanje, križić/kružić, Formula 1, airsoft duel, bacanje sjekira uz dodatne aktivnosti, quad izlet te prelazak preko adrenalinskog parka uz spuštanje na ziplineu ili samo jedna od navedenih aktivnosti. Trajanje 2,5 do 3,5 sata. Program vrijedi za dvije do sedam osoba.

„Školska olimpijada“ za učenike 1. i 2. razreda osnovne škole uključuje aktivnosti ljudski stolni nogomet, Formula 1, križić/kružić, airsoft duel, golf disc. U trajanju dva do tri sata. U program se može uključiti 16 – 48 djece.

„Paintball fun“ za učenike od 3. do 6. razreda osnovne škole u koji se uključuju aktivnosti ljudski stolni nogomet, križić/kružić, Formula 1, airsoft duel, umjetna stijena za penjanje, golf disc te kids paintball. Traje do pet sati. U program je može uključiti 54 - 69 djece.

„Adrenalin fun“ za učenike od 3. do 6. razreda osnovne škole uključuje Formulu 1, ljudski stolni nogomet, airsoft duel, križić/kružić, golf disc, penjanje na umjetnu stijenu, potezanje užeta, te adrenalinski park uz spuštanje na ziplineu. Trajanje do 5,5 sati. U program se može uključiti 48 – 72 djece.

„Teens paintball“ za učenike od 7. razreda osnovne škole i učenike srednjih škola uključuje paintball, Formula 1, ljudski stolni nogomet, križić/kružić, airsoft duel, gađanje lukom i strijelom, povlačenje užeta. I traje četiri do pet sati. U program se može uključiti 43 – 84 djece.

„Teens adrenalin“ za učenike od 7. razreda osnovne škole i učenike srednjih škola uključuje adrenalinski park uz spuštanje na ziplineu, ljudski stolni nogomet, Formulu 1, tube, križić/kružić, airsoft duel, povlačenje užeta. I traje četiri sata. U program se može uključiti 16 – 42 djece.

„Accredo basic 1,2,3“ je program koji je osmišljen isključivo za teambuildinge, koji uključuje ljudski stolni nogomet, pit stop, Formulu 1, križić/kružić, povlačenje užeta uz dodatne tri opcije koje posjetitelji biraju po želji, a one su: opcija 1 airsoftduel i bacanje sjekira, opcija 2 gađanje lukom i strijelom te penjanje na umjetnu stijenu i opcija 3 tube i golf disc.

„Accredo bubble“ uključuje u program bubble footbal, accredo basic 1, 2 ili 3 (potrebno je odabrati jednu opciju), korištenje vanjskog i unutarnjeg prostora centra, stručno vođenje i potreban broj instruktora.

„Accredo fire“ uključuje paintball, accredo basic 1, 2 ili 3, stručno vođenje i potreban broj instruktora te korištenje unutarnjeg i vanjskog prostora centra.

„Accredo top adventure“ uključuje adrenalinski park uz spuštanje na ziplineu, quad izlet, paintball, accredo basic 1, 2 ili 3, korištenje vanjskog i unutarnjeg prostora centra, vođenje i potreban broj instruktora.

Paintball programi razlikuju se po broju željenih kuglica i broju mečeva, svaki program nudi paintball marker, HP bocu, masku s termalnim staklom, kombinezon, protektor za prsa, rukavice te stručno vođenje i potreban broj sudaca odnosno instruktora.

Broj timova odabire se nasumično ovisno o broju igrača izvlačenjem listića na kojemu je naznačen određeni tim, zatim se dobiva potrebna oprema za paintball. Prije samog početka igre slijedi kratka edukacija vezana uz način igre te potrebna pravila kojih se svaki igrač mora pridržavati. Paintball se igra na dva različita poligona Basic i Big Alamo koji prikazuje slika 5., a izgrađen je 2021. godine. Uz poligon izgrađeno je i mjesto na kojem se igrači mogu opustiti i gledati ostatak igre. Svaki gost ima osiguran parking koji se nalazi ispred samog centra, korištenje garderobe te sanitarnih čvorova.

Slika 5. Paintball poligon Big Alamo



Izvor: <https://www.accredo.hr/hr/>

U programima za quad vožnje razlikuju se vremenski programi, vožnje mogu trajati jedan do četiri sata. Vožnje su vođene od strane instruktora vozeći se po putovima središnjeg dijela Međimurja te šumskim i poljskim putovima. Svaki program uključuje quad vozilo, kompletnu opremu za sve vremenske uvjete, edukaciju uz školu vožnje na samome početku, te instruktora. U programu od četiri sata vožnje može se uključiti i mali šumski piknik u

trajanju od pola sata. Za quad vožnju potrebno je da osoba koja upravlja vozilom bude punoljetna te da ima važeću vozačku dozvolu. (Razgovor s vlasnikom centra)

Financijsko izvješće je sastavni dio svakog poduzeća pa tako i Accredo Centra. U tablici 1. prikazan je račun dobiti i gubitka centra za 2022. godinu. Račun dobiti i gubitka prikazuje poslovne prihode kao što su prihodi od prodaje, ostali poslovni prihodi te poslovni rashodi kao što su materijalni troškovi, troškovi osoblja, amortizacija, ostali troškovi. Uz poslovne prihode i rashode prikazani su financijski prihodi i rashodi, ukupni prihodi i rashodi, dobit ili gubitak razdoblja prije oporezivanja, dobit ili gubitak razdoblja, dobit ili gubitak prekinutog poslovanja prije oporezivanja, dobit ili gubitak prije oporezivanja, porez na dobit te izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti. Račun dobiti i gubitka temeljen je na određenom razdoblju koje se odnosi na poslovno razdoblje od 1. siječnja pa do 31. prosinca.

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka za 2022. godinu

| <b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>                                    |            |               |                  |                  |
|--|------------|---------------|------------------|------------------|
| <b>za razdoblje 01.01.2022. do 31.12.2022.</b>                   |            |               |                  |                  |
| <b>Obrazac<br/>POD-RDG</b>                                       |            |               |                  |                  |
| <b>Obveznik: 23377137880; ACCREDO D.O.O.</b>                     |            |               |                  |                  |
| Naziv pozicije   | AOP oznaka | Rbr. bilješke | Prethodna godina | Tekuća godina    |
| 1  | 2          | 3             | 4                | 5                |
| <b>I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 128 do 132)</b>                      | <b>127</b> |               | <b>2.480.433</b> | <b>3.440.427</b> |
| 2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)                              | 129        |               | 2.271.822        | 3.432.561        |
| 5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)                         | 132        |               | 208.611          | 7.866            |
| <b>II. POSLOVNI RASHODI (AOP 134+135+139+143 do 145+148+155)</b> | <b>133</b> |               | <b>2.398.468</b> | <b>3.393.692</b> |
| 2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)                         | 135        |               | 1.537.365        | 2.452.692        |
| a) Troškovi sirovina i materijala                                | 136        |               | 271.392          | 239.875          |
| b) Troškovi prodane robe   | 137        |               | 1.121.624        | 2.069.444        |
| c) Ostali vanjski troškovi                                       | 138        |               | 144.349          | 143.373          |
| 3. Troškovi osoblja (AOP 140 do 142)                             | 139        |               | 535.972          | 614.506          |
| a) Neto plaće i nadnice  | 140        |               | 387.594          | 413.233          |
| b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća                          | 141        |               | 84.076           | 106.242          |
| c) Doprinosi na plaće  | 142        |               | 64.302           | 95.031           |
| 4. Amortizacija  | 143        |               | 221.474          | 135.135          |
| 5. Ostali troškovi   | 144        |               | 96.018           | 189.504          |
| 6. Vrijednosna usklađenja (AOP 146+147)                          | 145        |               | 0                | 0                |
| 7. Rezerviranja (AOP 149 do 154)                                 | 148        |               | 0                | 0                |
| 8. Ostali poslovni rashodi                                       | 155        |               | 7.639            | 1.855            |

|   |            |  |                  |                  |
|---|------------|--|------------------|------------------|
| <b>III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 157 do 166)</b>  | <b>156</b> |  | <b>1</b>         | <b>20</b>        |
| 7. Ostali prihodi s osnove kamata   | 163        |  | 1                |                  |
| 8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi   | 164        |  |                  | 20               |
| <b>IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 168 do 174)</b>   | <b>167</b> |  | <b>36.580</b>    | <b>17.863</b>    |
| 3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi   | 170        |  | 36.580           | 17.863           |
| <b>IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 127+156+175 + 176)</b>   | <b>179</b> |  | <b>2.480.434</b> | <b>3.440.447</b> |
| <b>X. UKUPNI RASHODI (AOP 133+167+177 + 178)</b>  | <b>180</b> |  | <b>2.435.048</b> | <b>3.411.555</b> |
| <b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179-180)</b>   | <b>181</b> |  | <b>45.386</b>    | <b>28.892</b>    |
| 1. Dobit prije oporezivanja (AOP 179-180)   | 182        |  | 45.386           | 28.892           |
| 2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 180-179)   | 183        |  | 0                | 0                |
| <b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 181-184)</b>  | <b>185</b> |  | <b>45.386</b>    | <b>28.892</b>    |
| 1. Dobit razdoblja (AOP 181-184)  | 186        |  | 45.386           | 28.892           |
| 2. Gubitak razdoblja (AOP 184-181)  | 187        |  | 0                | 0                |
| <b>PREKINUTO POSLOVANJE (popunjavanje poduzetnik obveznika MSFI-a samo ako ima prekinuto poslovanje)</b>                  |            |  |                  |                  |
| <b>XIV. DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 189-190)</b>                                      | <b>188</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| 1. Dobit prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 188-191)   | 192        |  | 0                | 0                |
| 2. Gubitak prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 191-188)   | 193        |  | 0                | 0                |
| <b>UKUPNO POSLOVANJE (popunjavanje samo poduzetnik obveznik MSFI-a koji ima prekinuto poslovanje)</b>                     |            |  |                  |                  |
| <b>XVI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 181+188)</b>  | <b>194</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| 1. Dobit prije oporezivanja (AOP 194)   | 195        |  | 0                | 0                |
| 2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 194)   | 196        |  | 0                | 0                |
| <b>XVII. POREZ NA DOBIT (AOP 184+191)</b>   | <b>197</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>XVIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 194-197)</b>   | <b>198</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| 1. Dobit razdoblja (AOP 194-197)  | 199        |  | 0                | 0                |
| 2. Gubitak razdoblja (AOP 197-194)  | 200        |  | 0                | 0                |
| <b>DODATAK RDG-u (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)</b>                |            |  |                  |                  |
| <b>XIX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 202+203)</b>   | <b>201</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)</b>                       |            |  |                  |                  |
| <b>II. Ostala sveobuhvatna dobit / gubitak prije poreza (AOP 207 do 211 + 214 do 221)</b>                                 | <b>205</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>III. Stavke koje neće biti reklasificirane u dobit ili gubitak (AOP 207 do 212)</b>                                    | <b>206</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>IV. Stavke koje je moguće reklasificirati u dobit ili gubitak (AOP 214 do 222)</b>                                     | <b>213</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>V. Neto ostala sveobuhvatna dobit ili gubitak (AOP 206+213)</b>  | <b>223</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>VI. Ukupna sveobuhvatna dobit ili gubitak razdoblja (AOP 204+223)</b>  | <b>224</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>DODATAK Izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani izvještaj)</b> |            |  |                  |                  |
| <b>VI. Sveobuhvatna dobit ili gubitak razdoblja (AOP 226+227)</b>   | <b>225</b> |  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |

Izvor: <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=915>

Poslovni subjekt Accredo d.o.o. osnovan je 2002. godine u privatnom vlasništvu, temeljni kapital financiran je 100% domaćim kapitalom. Iz računa dobiti i gubitka može se vidjeti da je u 2022.godini ostvaren ukupni godišnji prihod u iznosu od 456.623,13 eura, odnosno 3.440.427,00 kuna. Accredo d.o.o. završio je poslovnu godinu s dobiti u iznosu od 3.834,63 eura, odnosno 28.892,00 kuna. 2021. godina bila je uspješna ostvarenim ukupnim prihodom u iznosu od 329.210,17 eura, odnosno 2.480.433,00 kuna, što je u odnosu na prethodne godine značajna razlika te je godinu završio s dobiti od 6.023,76 eura, odnosno 45.386,00 kuna. (Razgovor s osobljem knjigovodstva centra)

## 7. INTERVJU

U ovome dijelu rada provest će se intervju s vlasnikom Accredo Centra. Intervjuirajući vlasnika, potrebno je bilo saznati što je zapravo Accredo Centar, kako je došlo do ideje o njegovu nastajanju te na koji način on funkcionira. Također, potrebno je utvrditi kakav je menadžer Accredo Centra te kako u tvrtci nagrađuju izvrsne rezultate i upravljaju učinkom svojih zaposlenika.

1. Pitanje: Možete li se predstaviti s nekoliko rečenica

Odgovor: „Moje ime je Vanja Tarandek i vlasnik sam tvrtke Accredo d.o.o. koja posluje od 2002. godine.

Ideja o nastanku centra bila je spontana. Prvotno me moj hobi i veliki interes za paintball doveo do toga da sam od 1997. godine organizirao lige i natjecanja u paintball-u. Prvi sam pokrenuo ideju paintballa kao rekreativnog sporta. Nakon nekoliko godina organizacije turnira na različitim lokacijama na području cijele Europe, odlučio sam pronaći mjesto gdje će moji igrači i zaljubljenici u paintball moći doći i uživati u igri. Tako se rodila ideja 2007. o izgradnji Accredo Centra. U samom početku Accredo Centar bila je stara derutna kuća i zemljište. No to me nije zaustavilo. Interes za posjet Centru bio je sve veći i tako sam dobio ideju o organizaciji teambuilding evenata te školskih izleta. Malo po malo centar je počeo rasti sa sve više sadržaja i prostora.

Danas Accredo zapošljava osam stalnih zaposlenika uključujući i mene te dvoje zaposlenika agencije Accredo Travel i vanjske suradnike.“

2. Pitanje: Možete li ukratko reći nešto o Accredo Centru?

Odgovor: „Accredo Centar je prepoznatljiva turistička destinacija u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, također je sjedište tvrtke Accredo d.o.o. i Accredo Paintball Shopa. Adventure park nalazi se u selu Zasadbreg koji je udaljen desetak minuta vožnje od Čakovca te pola sata vožnje od Varaždina.

Djeci, obitelji, prijateljima i poslovnim partnerima koji cijene adrenalin ili su jednostavno ljubitelji dobre zabave i okupljanja u prirodi, već u posljednjih nekoliko godina omogućuje se prilika da na jednome mjestu mogu istražiti pravo značenje riječi avantura, uživati u ugodnom ambijentu, te saznati zašto se centar još naziva “Tvornicom dobrih emocija”.

Accredo Centar je mjesto za svaku osobu, neovisno o fizičkoj spremnosti i uzrastu, nudi uzbudljivo okupljanje na otvorenom i u zatvorenom prostoru uz moguću organizaciju

različitih događaja kao što su teambuilding, školski izleti, rođendani, momačke i djevojačke zabave, godišnjice, završnice, domjenci, promocije, poslovna druženja i drugo.

Sudjelujući u aktivnostima, gosti su podijeljeni u timove te se natječu u raznim atraktivnim aktivnostima koje nisu baš svakodnevne i zbog toga nikad nećete imati prostor za dosađivanje, već će gosti doživjeti nezaboravno iskustvo, proširiti svoje vidike, usvojiti neke nove sportske vještine, opustiti se u cjelodnevnom druženju na svježem zraku i uživati u zvukovima prirode.

Iz širokog izbora sportsko-adrenalinskih aktivnosti koje služe kako bi se gosti družili, opustili, ali i natjecali, mogu se izdvojiti: penjanje na umjetnu stijenu, streličarstvo, snajper, pistol duel (gađanje padajućih meta airsoft pištoljima), airsoft duel, bacanje sjekira te timske igre poput paintballa, Splatmastera (paintball za djecu), battle archery-a, tuba, bubble footballa, ljudskog stolnog nogometa, odbojke s ručnicima, utrka Berg autićima na pedale, križić/kružića, Formule 1 i drugo.

Accredo Centar poznat je po svojim kreativnim i neobičnim igrama koje se neprestano unapređuju i nadopunjuju u svojim programima. Tako vas i ove sezone očekuju mnoge novosti koje će razveseliti svakog posjetitelja.

Dugogodišnje iskustvo, profesionalni pristup i posebna prilagodba voditelja i instruktora svakoj grupi osigurava nezaboravan doživljaj tijekom posjeta centru.

Mnogobrojne pohvale i preporuke dosadašnjih gostiju daju nam motivaciju da budemo sve bolji u svom specifičnom poslu, jer vaše oduševljenje je našem timu izrazito velika nagrada. Treba staviti naglasak da ono po čemu smo posebniji od ostalih je potreba za prethodnom rezervacijom termina, uz odabir nekog paketa iz naše ponude.“

3. Pitanje: Koliko dugo radite kao menadžer?

Odgovor: „Od samog početka, od 2002. godine ujedno sam i direktor i menadžer.“

4. Pitanje: Kako biste opisali svoj stil upravljanja?

Odgovor: „Kao demokratski. Smatram da je takav stil vođenja uvelike pristupačniji i fleksibilniji od drugih stilova upravljanja tvrtkom, zbog toga što u svoje poslovanje mogu uvesti mekoću, što je značajno menadžerima koji imaju razvijenu široku razinu emocionalne inteligencije. Izrazito mi je bitna komunikacija koja se odvija između menadžera i zaposlenika kako bi se riješile sve nesuglasice ili izrazile ideje o izgradnji nove aktivnosti.



Njihovo se mišljenje i ideje prihvaćaju te time sudjeluju u donošenju odluka vezanim uz Centar. Na takav se način potiču kreativnost i originalnost u samom timu. Zajedničko planiranje, shvaćanje i podrška stvaraju osjećaj zadovoljstva i sigurnosti u organizaciji što je razlog zašto podržavam demokratski stil rukovođenja tvrtkom. Pozitivno okruženje i komunikacija ključ su uspješnog poslovanja što, naposljetku, svaki menadžer kao i ja očekuje i čemu pridonosi. Uvijek sam spreman biti proaktivan, odnosno pokazati zainteresiranost te u nekim promjenama vidjeti priliku i poduzeti akciju.“

5. Pitanje: Možete li mi reći na koji način funkcionira Accredo Centar?

Odgovor: „Accredo Centar je centar koji ima niz različitih programa za ciljane skupine. *Core bussines* su teambuildinzi kompanije, ali i školski izleti, quad izleti, paintball turniri. Imamo za svaku ciljanu skupinu od sedam do četrnaest različitih programa. Program, vremenski raspored, catering dogovaraju se isključivo unaprijed. U centar nije moguće doći i kupiti ulaznicu te prolaziti aktivnosti.

U Accredo Centru svaki program je vođen i instruktori animatori prolaze odabrane aktivnosti s grupom.

Accredo Centar nema ugostiteljski objekt, no ima uslugu cateringa u suradnji sa svojom turističkom agencijom Accredo Travel. Agencija odrađuje poslove noćenja za grupe, hrane / cateringa, prijevoza...dok je posao tvrtke Accredo d.o.o. isključivo prodaja programa.

Te dvije tvrtke ne mogu funkcionirati jedna bez druge.

Centar radi već dvanaest godina. Neprekidna analiza programa, paćenja zadovoljstva klijenata, prostor koji je uređen, čist, ugodan, dovodi nas do sve veće potražnje.

U marketing kao alat ne ulažemo, koristimo samo društvene mreže. Preporuke klijenata dovoljna su reklama same za sebe.

Dnevno dolazi četrdesetak upita klijenata, termini se pune tri do pet mjeseci unaprijed. Sve to govori o kvaliteti naše usluge i naravno trudu nas vlasnika da održavamo tu kvalitetu usluge.

Centar, odnosno tvrtka i agencija, imaju stalno zaposlene djelatnike koji rade već godinama, to je ključ uspjeha i kvalitete. Za pomoćne poslove ponekad za sezone angažiramo studente preko Student servisa.“

6. Pitanje: Na koji način zapošljavate nove radnike?

Odgovor: „U slučaju potrebe za radnikom objavljujemo oglas.

Kandidate pozivamo na individualni razgovor, bitno je da kandidati imaju potencijal, a to možemo zaključiti na sljedeći način:

1) Zna što tražite i to jasno ističe u svojoj prijavi za posao

Ukoliko je osoba zainteresirana za posao koji ste naveli i to shvaća ozbiljno, izdvojiti će vrijeme da pretraži podatke o tvrtki, odnosno poduzeću, vještinama koje su potrebne kako bi efikasno izvršavao posao i zadovoljio vaša očekivanja. Rezultati tog pretraživanja trebaju se naglasiti u njihovoj prijavi na oglas.

2) Svjestan je svojih slabih strana, ali ih pretvara u svoje sposobnosti

Jedan od najvećih pokazatelja napredovanja, prema riječima profesora Adama Granta u njegovoj novoj knjizi *Originals*, želja je da ste svjesni svojih postojećih slabosti i ispričate kako ih možete pretvoriti u sposobnosti. Osoba koja ima dovoljan potencijal trebala bi navesti koje vještine ne posjeduje te istodobno pojasniti kako unatoč tome može kvalitetno i efikasno obavljati posao.

3) Zna pridobiti pažnju drugačijom prijavom za posao

Osoba koji ima veliku želju za određenim radnim mjestom, zna kako se treba istaknuti da bi pridobio pažnju unatoč ostalim kandidatima, spreman je prekršiti pokoje pravilo, neovisno o tome hoće li će poslati neuobičajeni životopis ili prezentaciju koju niste zahtijevali.

4) Daje vam do znanja kakva je osoba

Kad su ljudi direktni i iskreni o tome kakvi su kao osobe, a njihov talent odgovara vašim željama i zahtjevima, riječ je o vidljivom talentu. Treba uzeti u obzir da direktna osoba od prvog trenutka daje do znanja kakva je osoba, kako bi na temelju toga odmah mogli predočiti s kime imate posla i, kao sam rezultat toga, da ne trošite vrijeme na kandidate koji nemaju interes.

5) Može se reći da je autentičan

Nimalo nije lako pronaći talentiranu osobu koja je spremna da bude jedinstvena od samog početka. Uostalom, kako izgleda kada je netko autentičan? Mnogi zahtjevi vas mogu očarati na prvi pogled, ali poslije kad razmislite, možete doći do zaključka da to nije ono što tražite. Kako biste korektno pristupili osobi, morate biti precizni po pitanju svojih želja te svoje definicije 'autentičnosti'.

To je ono što nam je važno kod odabira zaposlenika.“

7. Pitanje: Kako i na koji način je posložena struktura Vaših zaposlenika?

Odgovor: „Imamo odjele, male, ali dijelimo ih na:

Animaciju, Održavanje, Ured, Upute i booking odrađuje u cijelosti turistička agencija.“

8. Pitanje: Smatrate li se vođom odnosno mentorom?

Odgovor: „Da. Kao vođa smatram da stalna želja za učenjem i rastom važno je osobno i profesionalno obilježje, bez obzira želite li biti lider ili ne. Vođe su znatiželjni, otvoreni ljudi koji ulažu u svoj rast, a najbolji od njih uvijek rade na tome da budu bolji.

Kao mentoru mi je zadaća točno prenijeti iskustvo i znanje bez uzimanja u obzir sposobnosti djelatnika.“

9. Pitanje: Na koji ste način unaprijedili svoj stil upravljanja kad ste stekli više iskustva?

Odgovor: „S godinama i velikim iskustvom mijenja se svaka osoba pa se tako mijenja i stil vođenja tvrtke. Smatram da sam iz prvotnog autokratskog stila vođenja došao do demokratskog jer su djelatnici zadovoljniji i bolji je radni učinak.“

10. Pitanje: Što ste i kako naučili na svojim pogreškama. Kako su Vaše pogreške utjecale na samosvijest i mudrost čvrstih temelja samosvijesti i mudrosti na radnom mjestu?

Odgovor: „Najveća pogreška bila je nedostatak komunikacije s djelatnicima. Utvrdio sam kako se komunikacija reflektira na učinkovitost donošenja odluka te kako komunikacija menadžera sa zaposlenicima utječe na motivaciju zaposlenika u donošenju odluka i promjena. S obzirom na to da se okruženje u kojem poslujemo uzastopno mijenja, menadžment najčešće mora donositi odluke kako bi se poslovanje prilagođavalo tim promjenama. U tom kontekstu izrazito su bitne vještine komuniciranja te kao i motivacija, osobito u upravljanju promjenama. S time se povisuje kvaliteta odluka i vjerojatnost da će zaposlenici, prepoznavši se kao dio tog rješenja, biti motiviraniji za uspješno obavljanje tih promjena te kako bi se pritisak na promjene doveo na najmanju moguću mjeru.“

11. Pitanje: Kako upravljate učinkom svojih zaposlenika?

Odgovor: „Smatram da, kako bi se kvalitetno upravljalo radnim učinkom, potrebno se koristiti odgovarajućim alatima. Efekti učinka moraju biti realni, mjerljivi i jasni, a za svako radno mjesto treba napraviti model efekta.

On sadrži izvještaje o praćenju, coachingu i dobivanju povratne informacije te sažetak učinka na kraju poslovnog razdoblja, s ciljem motiviranja i pripreme za budućnost.

Jedan vrlo koristan alat za upravljanje radnim učinkom je coaching. On se koristi nakon što su standardi postavljeni i daje povratne informacije, a njegova svrha je rad na područjima gdje je potrebno unaprijediti kvalitetu rada kao i snažnog zadovoljavajućeg učinka. Također je potrebno naglasiti da je cilj motivacija zaposlenika te osiguravanje uspjeha poslovanja.

U postupku upravljanja radnim učinkom važno je napraviti procjenu, kako bi se ustanovile postojeće vještine, znanja, sposobnosti i ponašanja što je izuzetno bitno za napredak i rad u tvrtki.“

12. Pitanje: Kako nagrađujete izvrsne rezultate i naporan rad zaposlenika?

Odgovor:“ Novčanom nagradom / stimulacijom.“

13. Pitanje: Kako motivirate sebe i svoje zaposlenike?

Odgovor: „Neke moje zaposlenike više motivira status rada, imidž poduzeća, zaposlenje na neodređeno, pozitivno radno okruženje, radno mjesto u neposrednoj blizini kuće i drugo, ne samo novčana nagrada. Sve te motivatore treba prilagoditi pojedincu i koristiti ih ispravno kako zaposlenici ne bi očekivali nagradu za svaki novi radni zadatak koji obave.“

14. Pitanje: Koje su Vaše snage, a koje slabosti kao menadžera?

Odgovor: „Snage bi bile:

jedinstveno provođenje program, kreiranje jedinstvenog koncepta centra, specifična usluga , imidž, pozitivne recenzije kupaca, zavidna referentna lista

A kao slabosti naveo bih:

specifična vrsta posla, nedostatak osoblja koje je spremno naučiti nove / drugačije stvari, Vrijeme (ovisno samo o vremenu kiša/zima/snijeg)“

15. Pitanje: Što je bio izazovan projekt i kako ste uspjeli?

Odgovor: „Cijeli Accredo Centar je od početka jedan projekt koji se i dalje razvija. Od početka idejom, a sada reakcijama gostiju, uvijek pokušavam krenuti dalje u pravom smjeru.“

16. Pitanje: Možete li navesti situaciju u kojoj ste morali donijeti tešku odluku?

Odgovor: „Kako isplaćivati plaće i zadržati zaposlenike za vrijeme pandemije covida 19. Usprkos svemu uspjeli smo zadržati sve zaposlenike.“

17. Pitanje: Kako ćete prenijeti lošu vijest svim zaposlenicima?

Odgovor: „Organizacijom kolektivnog sastanka.“

18. Pitanje: Možete li navesti koje su osobine uspješnog menadžera? (prema Vašem mišljenju)

Odgovor: „1. Menadžer bi trebao biti dobar u komunikaciji.

Za menadžera nije ključna vještina lijepog govora, već je važno da njegova komunikacija bude jasna.

2. Menadžer je usmjeren na ostvarivanje SMART ciljeva.

SMART ciljevi omogućavaju poduzeću odnosno tvrtki da u što kraćem vremenu dođe do svog postavljenog cilja.

Potrebno je da ciljevi budu jednostavni, specificirani i moraju imati važnu ulogu za razvoj poduzeća, odnosno tvrtke. Također moraju biti mjerljivi, smisleni te motivirajući. Potrebno je da budu usuglašeni odnosno dogovoreni na području uprave. Podjednako moraju biti ostvarivi, prihvatljivi, i postavljeni da bi poduzeće moglo djelovati.

Potrebno je da budu realni, relevantni, razumni te usmjereni na postizanje očekivanih rezultata. Izrazito je bitno da se ciljevi postignu u određenom vremenu, zbog toga potrebno je postaviti određeni vremenski rok do kad bi se oni trebali realizirati. Uz to bitno je da poduzeće ima opipljive rezultate, drugim riječima ciljevi ne smiju biti apstraktni.

Menadžer u većini slučajeva koristi specifične, mjerljive, relevantne te vremenski određene ciljeve. Prilikom podjele na manje korake, odnosno faze, olakšava se postizanje dugoročnih ciljeva kako bi se održala motivacija zaposlenika tijekom projekta.

3. Mora imati empatiju

Potrebno je da ima suosjećanje za probleme ostalih zaposlenika, ponos prilikom uspjeha zaposlenika, da pruža podršku u zahtjevnim trenucima koji se pojavljuju u privatnom životu, prikazuju da je menadžer, između ostalog što je voditelj tvrtke, također osoba koja ima osjećaje. U poslovnom svijetu imati emocije ili ih pokazivati ne mora uvijek predstavljati slabost, upravo suprotno. Povezivanjem sa zaposlenicima na toj razini u očima zaposlenika stvara se bolja slika o menadžeru. Na takav se način ublažava stres, koji ponekad zaposlenici osjećaju pod pritiskom rokova i ciljeva koje moraju ostvariti s jedne strane, te vlastitih obveza ili problema s druge strane. Takvo olakšanje u radnom okruženju svakako ima dobar učinak, što se može vidjeti u rezultatima njihovog rada. Upravo zbog toga empatija je jedna od najvažnijih osobina svih dobrih menadžera.

#### 4. Dobra radna etika koja služi kao inspiracija zaposlenicima.

Ono što svi uspješni menadžeri imaju zajedničko je upravo dobra radna etika. Osim što su izrazito motivirani, također su fokusirani na rad. Rade na ostvarivanju ciljeva poduzeća te podjednako cijene vrijedan rad i dobar uspjeh zaposlenika. Bilješke 160 velikih engleskih menadžera otkrivaju da oni rade neprestano u vremenu od pola sata više, a čak 93% vremena na dan provedu u poslovnoj komunikaciji s poslovnim partnerima.

Svojim napornim radom menadžer daje uzoran primjer zaposlenicima. Može se reći da je to osobina dobrog lidera. Zaposlenici će se prije ugledati na menadžera koji je uzoran i dobar vođa tima. Takav primjer menadžera poticat će ih na bolji i kvalitetniji rad.

Menadžer koji primjenjuje snažnu radnu etiku potaknut će zaposlenike da ostvare svoj najbolji potencijal, što dokazuju mnogi primjeri iz prakse.

#### 5. Pozitivnost je također osobina dobrog menadžera.

Kad ste menadžer morate iznositi pozitivne povratne informacije jer na takve vijesti zaposlenici će bolje reagirati. Potrebno je istaknuti pozitivne strane svakog zaposlenika, upravo zbog toga kako bi oni svoje pozitivne strane mogli koristiti u svom razgovoru s kolegama i u ostvarivanju njihovih ciljeva. Tako će slabe njihove strane preći u drugi plan.

Pozitivno radno okruženje pravi je način za opušten, kreativan i motiviran rad. U takvom okruženju svaki zaposlenik može dati svoj maksimalni doprinos jer nije pod utjecajem stresa i menadžera koji mu uvijek „visi nad glavom“. Pozitivan stav je kvaliteta koju se više treba isticati u odnosu sa zaposlenicima upravo zbog toga jer se dobra energija prenosi na tim. Organizacija teambuildinga je odlična prilika da se povežete sa zaposlenicima te da se oni međusobno povežu.

#### 6. Potrebno je da menadžer bude potpora u svakom trenutku.

Morate biti potpora cijelom timu, ali i svakom zaposleniku ponaosob. Potrebno ih je saslušati, koji su njihovi problemi i ako se rješenje ne može pronaći, menadžer bi trebao ponuditi najbolju moguću opciju kao dio tima. Nužno je djelovati kao tim da se pronađe rješenje.

Dogodit će vam se da uspješni zaposlenici u nekom trenutku ne daju svoj maksimum, nisu dovoljno motivirani ili su dekoncentrirani. Potrebno se raspitati što ih muči te na koji način im možete pomoći. U nekim trenucima dovoljan je samo razgovor kako bi se taj problem riješio. Kad u vlastitom životu imamo probleme, ljudi većinu vremena ne znaju ili ne mogu ostaviti probleme kod kuće, već taj problem nose sa sobom na posao što može utjecati na njihovu produktivnost.

Stoga, način na koji možete pomoći svojim zaposlenicima kao dobar menadžer i u ime tvrtke, moralno ili psihološki, potrebno je da budete podrška. Kad riješe problem koji ih muči, opet će dati svoj maksimum, a vašu pomoć će uvijek jako cijeniti. Imat ćete uspješnog i motiviranog zaposlenika u budućim projektima.

#### 7. Menadžer mora uspješno savladati konflikte.

Vještina u rješavanju konflikata u tvrtki izrazito je važna za svakog menadžera. On u takvim trenucima mora biti psiholog koji uspješno upravlja takvom situacijom snižavajući napetosti. Narodna uzrečica kaže da je najteže raditi s ljudima. Može se reći da je to u neku ruku točno. Ponekad je zaista potrebno pravo umijeće da svladate toliko različitih osobina i stavova. Vješti menadžer dobar je komunikator između zaposlenika koji su stupili u konflikt te uspješno izbjegava bilo kakav veći sukob. U takvoj situaciji treba biti mudar kako ne bi povrijedio nijednu stranu upravo zbog toga jer prilikom konflikta tenzije su visoke pa se svatko može smatrati uvrijeđenim. Smirivanje situacije i vraćanje pozitivne radne okoline izrazito je važno za održavanje tima i fokusiranje na ostvarivanje daljnjih ciljeva.

#### 8. Odgovornost kao jedna od najvećih osobina menadžera.

Donošenje razumnih poslovnih odluka izrazito je važna, ali i najteža aktivnost menadžera. Odgovornošću u planiranju poslovanju, menadžer stiče povjerenje zaposlenika. Pametan menadžer nagradu za uspješno odrađeni posao nikada neće dodijeliti sebi, već ravnomjerno je dijeleći zaposlenicima kako bi se osjećali kao jednakopravni članovi tima. U trenutku kada menadžer preuzima odgovornost zbog propalog projekta ili nekakve druge neuspjele situacije, izlaže se kritikama te stoji ispred svog tima. Tako dokazuje da je uz svoje zaposlenike u dobru i u zlu.

Menadžer koji ne preuzima odgovornost u teškim trenucima ili svoje pogreške prebaci na nekog od zaposlenika, neće više biti cijenjen niti poštivan u krugu zaposlenika. Ostanak u timu dugoročno će dovesti do nesuglasica u timu jer će zaposlenici odlaziti iz tvrtke bježeći od neodgovornog menadžera ili će poduzeće dobivati loše rezultate i recenzije gostiju, a menadžer, kao i svaki drugi nogometni trener, morat će otići kada se izgube uzastopne utakmice. Ako vidite svoju pogrešku, potrebno je da priznate svoje pogreške. Normalno je griješiti, ali i opraštati. Zaposlenici će imati više razumijevanja jer su oni sami svjesni da nitko ne može biti savršen. Učenje iz vlastitih pogrešaka daje nam mogućnost da imamo razumijevanje za pogreške svojih zaposlenika.

#### 9. Menadžer mora biti pošten i pravedan.

Osjetite li nepravdu i nepoštenje, zaposlenici na to reagiraju iznimno emotivno. Zbog toga je potrebno da budete poštteni i pravedni. Ne nagrađujte nikoga posebno, ne smijete ga isticati, ako to nije stvarno zasluženno. Neki zaposlenici su nam draži, a neki manje zbog svojih karaktera i osobina, ali kao menadžer to ne smijete pokazati. Pokažete li simpatiju prema nekom zaposleniku, može doći do konflikta u timu. Najviše ako se preferira zaposlenik koji nije baš motiviran. Kad ste poštteni i pravedni, u poslovanju i odnosu nema politikantskih igara. Sve je konkretno i zaposlenici znaju svoja prava i obveze. Kad se osobi treba izreći pohvala ili nekakva kritika, potrebno je to prenijeti na iskren i prihvatljiv način kako se osoba ne bi uvrijedila te kako bi svoje izazove pretvorila u nove prilike.

#### 10. Dobro poznavanje poslovanje tvrtke i njezine gospodarske grane.

Menadžer koji dobro poznaje gospodarsku granu u kojoj njegovo poduzeće posluje, mnogo je uspješniji od menadžera koji je većinu vremena usmjeren na upravljanje osobama. Dobro poznavanje situacije na tržištu i kretanja u poduzeću omogućuje menadžeru da poslovanje poduzeća prilagodi novonastalim situacijama.

Redovno praćenje poslovanja i situacije u samom poduzeću ukazat će na moguće pogreške koje se u toku mogu ispraviti bez promjene poslovnog procesa. Sve ono što je dobro u poslovanju može se staviti u prvi plan i nadograditi kako bi poduzeće moglo kvalitetnije ponuditi svoju uslugu. Tako se gostima pruža dodatna vrijednost.“

Na temelju intervjua može se zaključiti koliko su zapravo važni ljudski resursi, odnosno menadžment. Način rada menadžera u Accredo Centru vrlo je složen zbog njegova demokratskog stila vođenja gdje se može vidjeti da menadžer ima povjerenja u svoje radnike za donošenje odluka vezanih uz poslovanje centra. Također, dobrim se menadžerom postaje tijekom godina rada i iskustva te također uz specifičnu vrstu posla i mnogih teških odluka kojima se susreće vlasnik Accredo Centra. Bitno je naglasiti da uz dobru organizaciju menadžera i posvećenost radnika poslu, poslovanje u takvom poduzeću može biti izrazito uspješno.



## 8. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da su ljudski resursi jedan od najbitnijih preduvjeta za uspješnost svake tvrtke. U današnje vrijeme kroničnog nedostatka kvalificirane i motivirane radne snage, nikad nije bilo važnije kvalitetno upravljanje ljudskim resursima. Odjeli ljudskih resursa suočavaju se sa sličnim problemima, neovisno o tome kojom se djelatnošću tvrtka bavi. Neki od najbitnijih problema tvrtki, a odnose se na ljudske resurse su: reguliranje i zadržavanje radnika. Naravno, najveća zadaća ljudskih resursa je regrutiranje kvalitetnih i kvalificiranih zaposlenika. Iskustvo zaposlenika je važno, ali je još važnije pronaći motivirane zaposlenike koji se uklapaju u viziju tvrtke. Zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, uz regrutiranje, najvažnija je uloga Odjela upravljanja ljudskim resursima. Zaposlenici predstavljaju lice tvrtke i imperativ svake tvrtke je da zadrži poznata lica što je duže moguće. U tom pogledu menadžment ljudskih resursa zadužen je za osmišljavanje insentiva i programa profesionalnog razvoja kako bi motivirao zaposlenike. Zadovoljstvo zaposlenika je ključ zadržavanja kvalitetnih zaposlenika. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ne mora nužno proizlaziti iz financijskih insentiva, iako su oni jako važni. Zdrava i poticajna radna atmosfera postaje sve veći čimbenik u stvaranju uspješnih, motiviranih i zadovoljnijih zaposlenika.

Accredo Centar je odličan primjer dobre prakse upravljanja ljudskim resursima. Bez obzira na sve izazove s kojima se susreću, uspjeli su stvoriti tim zadovoljnih i motiviranih zaposlenika. Vlasnik centra Vanja Tarandek primjer je dobrog menadžera koji neprestano usavršava svoje teorijsko znanje i koristi iskustvo dugogodišnjeg uspješnog upravljanja centrom i ljudskim resursima kako bi podigao centar na višu razinu. Kako i sam kaže „Accredo Centar je od početka jedan projekt koji se i dalje razvija. Od početka idejom, sada reakcijama gostiju, uvijek pokušavam krenuti dalje u pravom smjeru.“ I to je ključ uspjeha; ljubav prema poslu koji radiš, entuzijazam, neprestani rast i ravnoteža između politike tvrtke i zadovoljstva zaposlenika.

## LITERATURA

1. Accredo Centar, <https://www.accredo.hr/hr/>
2. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.) Menadžment u sportu, Zagreb, Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
3. Beech, J., Chadwick, S. (2011.) Sportski menadžent, Zagreb, MATE do.o.
4. Dessler, G. (2015.) Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, MATE
5. Financijski izvještaj Accredo Centra, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=915>
6. Kulić, Ž. (2005.) Upravljanje ljudskim potencijalima, Beograd, Radnička štampa
7. Malacko, J., Rađo I. (2006.) Menadžment ljudskih resursa u sportu, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Sarajevo Olimpijski komitet BiH
8. Međimurje.info, <https://medimurje.info/wp/accredo-centar/>
9. Raj na bregu, [https://rajnabregu.com/iskoristi\\_dan/accredo-centar/](https://rajnabregu.com/iskoristi_dan/accredo-centar/)
10. Suša, B. (2009.) Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad, CEKOM books d.o.o., prvo izdanje
11. Varaždinske vijesti, <https://varazdinske-vijesti.hr/oznake/accredo-centar>
12. Vujić, V. (2004.) Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
13. Zakon o sportu NN 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16

### Popis slika

|  |    |
|--|----|
| <b>Slika 1.</b> Ljudski resursi.....             | 8  |
| <b>Slika 2.</b> Stilovi vođenja menadžera.....   | 10 |
| <b>Slika 3.</b> Analiza radnog mjesta.....       | 15 |
| <b>Slika 4.</b> Accredo Centar logo.....         | 21 |
| <b>Slika 5.</b> Paintball poligon Big Alamo..... | 25 |

### Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablica 1.</b> Račun dobiti i gubitka za 2022. godinu..... | 26 |
|---|----|