REGRUTIRANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U HOTELU LE MERIDIEN LAV

Pezer, Emi

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:542493

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

REGRUTIRANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U HOTELU LE MERIDIEN LAV

Mentor:

prof. dr. sc. Srećko Goić

Studentica:

Emi Pezer

MB: 4165330

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1

1.2. Ciljevi rada 1

1.3. Metode rada 2

1.4. Struktura rada 3

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA 4

2.1. Određenje menadžmenta ljudskih resursa 4

2.2. Ciljevi upravljanje ljudskim resursima 5

2.3. Značenje menadžmenta ljudskih resursa 6

2.4. Značaj upravljanja ljudskim potencijalima 7

3. REGRUTIRANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA 8

3.1. Regrutiranje zaposlenika 8

3.1.1. Proces regrutiranja zaposlenika 8

3.1.2. Izvori regrutiranja 9

3.1.3. Evaluacija procesa regrutiranja zaposlenika 11

3.2. Razvoj zaposlenika 12

3.2.1. Proces razvoja zaposlenika 13

3.2.2. Razvoj karijere 14

3.2.2.1. Važnost karijere 15

3.2.2.2. Planiranje i upravljanje karijerom 17

3.2.2.3. Faze u razvoju karijere 18

3.2.2.4. Čimbenici koji utječu na razvoj karijere 19

3.2.2.5. Uloga organizacije u razvoju karijere 20

3.2.2.6. Uloga menadžera u razvoju karijere 23

3.2.2.7. Uloga pojedinca u razvoju karijere 25

4. REGRUTIRANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELA LE MERIDIEN LAV 28

4.1. Općenito o hotelu Le Méridien u Lav 28

4.2. Podatci o financijskom poslovanju hotela Le Méridien Lav 32
4.3. Regrutiranje zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav 33
4.4. Razvoj zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav 35
5. ZAKLJUČAK 38
LITERATURA 40
SAŽETAK 42
SUMMARY 43
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 44

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Predmet ovog završnog rada je regrutiranje i razvoj zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav. Menadžment ljudskih resursa odnosi se na planiranje ljudskih resursa, regrutiranje zaposlenika, njihovu selekciju, obuku i razvoj zaposlenika. Ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa ključni su čimbenici za uspješno poslovanje svakog poduzeća jer se zaposlenici danas smatraju ključnom konkurentskom prednošću. To posebno vrijedi u turizmu i hotelijerstvu gdje je ključno da djelatnici hotela budu ljubazni prema gostima te da udovolje svim njihovim zahtjevima brzo i profesionalno.

Problem ovog završnog rada je utvrđivanje načina provođenja procesa regrutiranja i razvoja ljudskih resursa, prvo s teorijskog aspekta, a zatim i na primjeru hotela Le Méridien Lav. Regrutiranje je proces u kojem se utvrđuju potrebe za novim kadrom te se pronalaze potencijalni kandidati. Nakon što se izvrši selekcija, odnosno odaberu kandidati koji imaju potrebno znanje te određene sposobnosti i vještine za rad na određenom mjestu, slijedi obuka zaposlenika. Međutim, neki zaposlenici razvijaju karijeru, odnosno osposobljavaju se za obavljanje budućih poslova, za rad na drugim radnim mjestima, čak i na radnim mjestima koja još uvijek ne postoje, a sve s ciljem kako bi se stekla ključna konkurentska i strategijska prednost.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi završnog rada jesu sljedeći:

- definirati menadžment ljudskih resursa
- definirati i analizirati proces regrutiranja ljudskih resursa
- definirati i analizirati proces razvoja ljudskih resursa i razvoja karijere
- na konkretnom primjeru iz prakse analizirati proces regrutiranja i razvoja zaposlenika (na primjeru hotela Le Méridien Lav).

1.3. Metode rada

Kako bi se u završnom radu postiglo ostvarivanje postavljenih ciljeva koriste se odgovarajuće metode istraživanja. To su sljedeće metode:[1]

- Induktivna metoda – istraživačka metoda kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka.
- Deduktivna metoda – istraživačka metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni, kojom se iz općih postavki dolazi do pojedinačnih zaključaka. Metoda se koristi u cilju konkretizacije teorije, provjeravanja istraživačkih hipoteza te prilikom izvođenja zaključaka.
- Metoda analize – istraživačka metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na njihove jednostavnije dijelove te se ti dijelovi posebno izučavaju u odnosu na ostale dijelove u svrhu objašnjavanja stvarnosti.
- Metoda sinteze – istraživačka metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije i još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu.
- Metoda generalizacije – metoda istraživanja pomoću koje se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih pojmova.
- Metoda klasifikacije – istraživačka metoda kojom se nekom pojmu određuje mjesto u sustavu pojmova, odnosno postupak određivanja pojmova o nekom području stvari ili pojava.
- Metoda deskripcije – metoda istraživanja kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez znanstvenog tumačenja podataka.
- Metoda studije slučaja – istraživačka metoda kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz znanstvenog područja. Koristi se u praktičnom dijelu rada, gdje se analizira proces regrutiranja i razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav.

[1] Zelenika, R. (2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 323-366.

1.4. Struktura rada

Završni rad sadrži pet poglavlja. Prvo je poglavlje rada uvod u kojem se iznosi predmet i cilj završnog rada, metode istraživanja te struktura rada. Drugo poglavlje završnog rada odnosi se na menadžment ljudskih resursa. U tom se poglavlju rada definira menadžment ljudskih resursa te se analiziraju ciljevi upravljanja ljudskim resursima, značenje menadžmenta ljudskih resursa i njegov značaj. Treće poglavlje završnog rada odnosi se na regrutiranje i razvoj zaposlenika u menadžmentu ljudskih resursa. U tom se poglavlju rada analiziraju proces regrutiranja zaposlenika, izvori regrutiranja zaposlenika i evaluacija tog procesa, kao i proces razvoja zaposlenika i razvoj karijere. Četvrto poglavlje završnog rada jest praktični dio rada u kojem se analizira proces regrutiranja i razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav. Peto poglavlje završnog rada jest zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je istaknuto u radu te se donose određene spoznaje, odnosno temeljna saznanja o regrutiranju i razvoju zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav.

Završnom radu pridodan je popis literature korištene prilikom pisanja rada. Relevantna literatura obuhvaća knjige, članke i internetske izvore. Na kraju završnog rada nalaze se sažetak na hrvatskom i sažetak na engleskom jeziku (Summary) te popis slika, tablica i grafikona uvrštenih u rad.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Prije nego što se utvrdi važnost menadžmenta ljudskih resursa treba definirati taj pojam te utvrditi njegovo značenje za neko poduzeće.

2.1. Određenje menadžmenta ljudskih resursa

Moderna poduzeća su prepoznala da su njihov najveći kapital ljudski resursi.[2] Ljudski kapital je „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca".[3] U skladu s time u svakom se poduzeću upravlja ljudskim resursima. U suvremenim poduzećima menadžment ljudskih potencijala važan je za poslovanje, odnosno za uspješnost poslovanja poduzeća.[4]

U stručnoj literaturi postoji više definicija menadžmenta ljudskih resursa. Bahtijarević-Šiber određuje menadžment ljudskih resursa kao „cjelovito, koherentno i dugoročno planiranje i kratkoročno upravljanje, kontrola i praćenje ljudskih potencijala organizacije da bi se osigurao maksimum dodane vrijednosti i najbolje pozicionirali za postizanje organizacijskih ciljeva i misije".[5] Ističe da je menadžment ljudskih resursa „posebna poslovna funkcija u organizacijama u kojoj se deriviraju i objedinjuju poslovi i zadatci vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obuku i druge aktivnosti".[6]

Prema Jambrek i Penić upravljanje ljudskim resursima je „znanstvena disciplina, funkcija upravljanja u organizacijama i praksa te odnos prema ljudima u organizaciji".[7]

---

[2] Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2), str. 64.

[3] Vodopija, Š. (2006): *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Naklada Žagar, Rijeka, str. 23.

[4] Pološki Vokić, N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), str. 458-459.

[5] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 125.

[6] Bahtijarević-Šiber, F. (1998): Značaj i specifičnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenim poduzećima, *Računovodstvo i financije*, 44 (3), str. 77.

[7] Jambrek, I. i Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), str. 1186.

Prema Bubli, upravljanje ljudskim resursima predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje efektivne radne snage prema poduzeću, njegov razvoj prema potencijalu i dugoročno održavanje u poduzeću.[8]

McCourt i Eldridge definiraju menadžment ljudskih resursa kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje“.[9]

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber menadžment ljudskih resursa u najširem smislu obuhvaća istraživanje ljudskih resursa, zapošljavanje, razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje, brigu o zdravlju i životu zaposlenika.[10] Prema Bubli, upravljanje ljudskim resursima obuhvaća sljedeće grupe aktivnosti:[11]

- regrutiranje
- selekciju
- obuku i razvoj
- procjenu performansi
- upravljanje kompenzacijama
- radni odnos.

2.2. Ciljevi upravljanje ljudskim resursima

Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa jesu sljedeći:[12]

- uključiti inteligenciju, znanje, vještine, motivaciju i odanost svih članova poduzeća u postizanju ciljeva
- jačati organizacijske sposobnosti i konkurentske prednosti razvojem i iskorištavanjem talenata, kreativnih i općih sposobnosti te znanja, vještina i motivacije zaposlenika u poduzeću
- povezivati te uključivati proces i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u cjelovito strategijsko upravljanje, formuliranje i primjenu organizacijskih i poslovnih strategija

[8] Buble, M. (2000): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 32.

[9] Prema: Jambrek, I. i Penić, I., op. cit., str. 1187.

[10] Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004): *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, str. 76.

[11] Buble, M. (2000), op. cit., str. 32.

[12] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 130-131.

te usmjeravati sve procese upravljanja i razvoja ljudskih resursa prema strategijskim zahtjevima poslovanja

- analizirati trendove i promjene u okolini te praksi upravljanja i razvoja ljudskih resursa u konkurentskim poduzećima
- povezivati i usmjeravati strategijski izbor poduzeća sa specifičnim sposobnostima i prednostima ljudskih resursa te izbjegavati one koji potenciraju nedostatke i slabosti
- kreirati cjelovitu strategiju razvoja ljudskih resursa u skladu sa strategijom razvoja poduzeća i njezinom uspješnom primjenom
- razvijati inovativnu strategiju i program ljudskih resursa koji će biti potpora te pokretač strategijskih promjena u poduzeću
- razvijati kulturu i klimu stalnih promjena te je prilagođavati zahtjevima okoline i poslovanja.

2.3. Značenje menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa ima četiri značenja, a to su znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u poduzeću te specifična filozofija menadžmenta. Kao znanstvena disciplina menadžment ljudskih resursa obuhvaća područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje te razvoj ljudskog ponašanja i resursa u poduzećima kako bi se utvrdile zakonitosti i stvorile temeljne pretpostavke za njihovo uspješno upravljanje. Kao menadžerska funkcija menadžment ljudskih resursa osigurava i motivira kvalitetne zaposlenike s ciljem postizanja dobrih rezultata i ostvarivanja ciljeva poduzeća. Nadalje, kao poslovna funkcija menadžment ljudskih resursa u poduzećima iz ukupne zadaće derivira i objedinjuje zadaće vezane za zaposlenike, kao što su njihovo planiranje, selekcija, obuka, razvoj itd. Kao specifična filozofija menadžmenta obuhvaća shvaćanje zaposlenika kao najvažnijeg potencijala i ključnog čimbenika za ostvarivanje konkurentske prednosti.[13] Prema tome, važno je zaposlenike motivirati i ulagati u njihova znanja i vještine.

[13] Ibid., str. 3-10.

2.4. Značaj upravljanja ljudskim potencijalima

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća veliki napredak znanosti i tehnologije, a posebno informatičke tehnologije mijenja karakteristike poslovnog okruženja. U takvoj situaciji važna je brza prilagodba novim uvjetima. S obzirom na to da kreativnost i prilagodljivost poslovnih subjekata presudno ovisi o sposobnostima, znanju i kreativnosti zaposlenika, upravo ti aspekti poslovnih sustava izbijaju u prvi plan.[14] Stoga „značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje to što je upravljanje ljudskim potencijalima danas općeprihvaćen koncept u skoro svim razvijenim državama u svijetu".[15]

Osnovna snaga poduzeća jesu ljudi. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji poduzeća odabiru i organiziraju ljudske resurse.[16] To je jedan od elemenata koji određuje vrijednost poduzeća, njime se obuhvaća i naglašava značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspjeh poduzeća. Uspješna poduzeća ulažu značajna sredstva u obuku i razvoj svojih zaposlenika motivirajući ih da određeno vrijeme utroše na svoj razvoj kako se poduzeća ne bi dovela u konkurentsku inferiornost. Ulaganjem u obrazovanje i razvijanje zaposlenika povećava se vrijednost poduzeća u lancu vrijednosti, kao i učinkovitost, bolja je kvaliteta proizvoda/usluga, povećava se zadovoljstvo potrošača i slično, što sve vodi većoj uspješnosti i konkurentnosti poduzeća.[17]

Prema tome, može se reći da upravljanje ljudskim resursima u suvremenim poduzećima ima dva osnovna zadatka, a to je podrška ostvarivanju konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi te pridonošenje uspješnosti poduzeća.[18] Prema tome, ulaganje u ljudske resurse nije više luksuz ili nepotrebni trošak, već je ono nužna potreba za sva poduzeća koja žele konkurirati na tržištu.

---

[14] Jambrek, I. i Penić, I., op. cit., str. 1181.

[15] Ibid., str. 1189.

[16] Džubur, S. (2003): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more*, 50, 1 (2), str. 46.

[17] Pološki Vokić N. i Grizelj, H. (2007): Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled*, 58 (12), str. 853.

[18] Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada. Dostupno na: www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija_strucni%20pregled%201.pdf (pristupljeno 4. rujna 2018.)

3. REGRUTIRANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa kao poslovna funkcija obuhvaća više procesa, među kojima su i regrutiranje i razvoj zaposlenika. Te se poslovne funkcije analiziraju u nastavku poglavlja.

3.1. Regrutiranje zaposlenika

Regrutiranje zaposlenika je proces privlačenja novih potencijalnih kandidata za radna mjesta za koja se javila potreba za zapošljavanjem. Ono uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje određenog broja kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta kako bi bili primljeni na posao.[19] Prema tome, potencijalni kandidati trebaju imati kompetencije, odnosno znanje, vještine i osobine za uspješno obavljanje posla na upražnjenim radnim mjestima i postizanje ciljeva poduzeća.[20] Analize brojnih poduzeća pokazale su da su ključne osobine potencijalnih kandidata koje se traže inicijativa, kreativnost, fleksibilnost, sposobnost timskog rada te komunikacijske i analitičke vještine.[21]

3.1.1. Proces regrutiranja zaposlenika

Proces regrutiranja zaposlenika započinje unutar poduzeća, i to tako što se definiraju i utvrđuju opće politike i strategije zapošljavanja. Naime, svako poduzeće određuje kakve zaposlenike žele, odnosno preferiraju li timske ili individualne igrače, hoće li prilagođavati ljude poslovima ili poslove ljudima, hoće li za popunjavanje određenih radnih mjesta tražiti zaposlenike u poduzeću ili izvan njega te koje će metode i tehnike koristiti kako bi između

[19] Ibid., str. 289.

[20] Jurina, M. (2009): *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“, Zaprešić, str. 97.

[21] Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 153.

potencijalnih kandidata izabrali one najbolje. Zatim se utvrđuje potrebe za zaposlenicima kako bi se popunila upražnjena radna mjesta. Slijedi utvrđivanje uvjeta koje potencijalni kandidati trebaju ispuniti kako bi bili primljeni, odnosno kako bi popunili slobodna radna mjesta.[22] Nakon toga se provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali sa slobodnim radnim mjestima i poslom koji bi trebali obavljati, ali i s njihovim položajem u poduzeću, odnosno beneficijama, kompenzacijama, mogućnostima razvoja karijere itd.[23]

3.1.2. Izvori regrutiranja

Dva su temeljna izvora regrutiranja potencijalnih kandidata na upražnjena radna mjesta, a to su unutarnji (interni) te vanjski (eksterni) izvori. Unutarnji izvori regrutiranja jesu izvori unutar samog poduzeća. To znači da poduzeće za slobodna radna mjesta traži potencijalne kandidate među postojećim zaposlenicima, a koji rade na nekom drugom radnom mjestu. Unutarnji izvori regrutiranja ljudskih resursa mogu se provoditi na sljedeće načine:[24]

- unutarnjim oglašavanjem slobodnih poslova – koriste se oglasne ploče, elektronička pošta i telefonski sustav kako bi se zaposlenicima u poduzeću dao uvid u slobodna radna mjesta unutar poduzeća i informacije o tim poslovima te kako bi se zaposlenici potaknuli da se jave na te oglase
- neposrednim slobodnim kontaktom – menadžer ili odgovorna osoba iz odjela ljudskih resursa obavještava zaposlenike za koje smatraju da bi bili najbolji za rad na slobodnim radnim mjestima o mogućnosti njihova zaposlenja na tim radnim mjestima
- pisanim pozivom – zaposlenici se obavještavaju o upražnjenim radnim mjestima pisanim pozivom kada se vrši preraspodjela zaposlenika na druga radna mjesta na kojima će obavljati iste ili slične poslove u istoj ili nekoj drugoj organizacijskoj jedinici, odnosno u istom ili drugom poduzeću.

Kada unutarnji izvori nisu dostatni, poduzeće se okreće vanjskim izvorima regrutiranja zaposlenika, odnosno traženju zaposlenika izvan poduzeća. Dakle, vanjski izvori jesu

[22] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 292.

[23] Buble, M. (2000), op. cit., str. 377.

[24] Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 272.

potencijalni kandidati koji su na tržištu rada, zaposleni su kod nekog drugog poslodavca ili se još uvijek školuju.[25] Ti se izvori regrutiranja mogu regrutirati (privući) na sljedeće načine:[26]

- vanjskim oglašavanjem i medijima oglašavanja – provodi se kroz različite medije (npr. tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi, priručnici i bilteni, posebni promotivni materijali itd.)
- preko agencija za zapošljavanje (državne ili privatne) – te agencije posreduju u zapošljavanju potrebnih ljudskih resursa
- preko obrazovnih institucija (škola i fakulteta) – poslodavci kontaktiraju obrazovne institucije kako bi im preporučile odlične učenike ili studente
- na ostale načine (preko sindikata, stručnih skupova, kongresnih skupova itd.).

U regrutiranju zaposlenika mogu se koristiti i neformalni vanjski izvori u slučaju kada poduzeće teško pronalazi kvalitetne potencijalne kandidate. To znači da zaposlenici poduzeća djeluju kao „posrednici“ u zapošljavanju novih kadrova u poduzeću.[27] Unutarnji i vanjski izvori regrutiranja zaposlenika imaju svoje prednosti i nedostatke prikazane u tablici 1.

[25] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 294.

[26] Ibid., str. 302-316.

[27] Buble, M. (2000), op. cit., str. 387.

Tablica 1. Prednosti i nedostatci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja ljudskih resursa

	Unutarnji izvori	Vanjski izvori
Prednosti	• bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata • kandidat bolje poznaje jake i slabe strane poduzeća • pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih • stvaraju prostor za promociju • jačaju percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima • koriste dosadašnja ulaganja u ljudske resurse • obično je brže i jeftinije	• mnogo veći izbor talenata • u poduzeće se unose nove ideje • omogućavaju promjene • smanjuju unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe • omogućuju promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja
Nedostatci	• zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati • unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral • mogu dovesti do gušenja novih ideja i inovacija • mogu učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene	• privlačenje, kontaktiranje i evaluacija potencijalnih kandidata teže je i skuplje • više je vremena potrebno za adaptaciju i orijentaciju • mogu izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za posao • postoji opasnost pogrešnog izbora

Izvor: Buble, M. (2000): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 384.

Prema podatcima prikazanima u tablici 1 vidljivo je da unutarnji i vanjski izvori regrutiranja zaposlenika imaju više prednosti i nedostataka, pa se ne može zaključiti da su jedni izvori regrutiranja bolji od drugih, već da je najbolje kombinirati oba izvora regrutiranja, kako u praksi i čini većina poduzeća.[28]

3.1.3. Evaluacija procesa regrutiranja zaposlenika

Cilj je regrutiranja zaposlenika uz najniže troškove pronaći kvalitetne kandidate koji će uspješno obavljati posao u okviru slobodnih radnih mjesta u poduzeću te ostati u tom poduzeću. Nakon samog regrutiranja zaposlenika treba provesti evaluaciju (selekciju) kako bi se utvrdilo

[28] Ibid., str. 383.

je li regrutacija bila uspješna jer donošenje loše odluke pri regrutiranju zaposlenika može uzrokovati velike troškove poduzeću. Ti se troškovi odnose na sredstva za oglašavanje, troškove analize prijavljenih kandidata, intervjuiranje, testiranje kandidata itd.[29] Mogući ishodi procesa regrutiranja zaposlenika prikazani su u tablici 2.

Tablica 2. Mogući ishodi procesa regrutiranja zaposlenika

	Selekcijska odluka	
Uspješnost kandidata/zaposlenika	**Odbiti**	**Primiti**
Uspješan kandidat/zaposlenik	II. loša odluka (pogrešno-negativna)	I. dobra odluka
Neuspješan kandidat/zaposlenik	IV. dobra odluka	III. loša odluka (pogrešno-pozitivna)

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 317.

Prema tablici 2 vidljivo je da su četiri moguća ishoda regrutiranja zaposlenika, od čega se dva odnose na odbijanje potencijalnih kandidata, a dva na primanje potencijalnih kandidata. Vidljivo je da je odbijanje uspješnog kandidata loša selekcijska odluka, dok je dobra odluka primanje takvog kandidata. S druge strane, odbijanje neuspješnog kandidata je dobra odluka, dok je primanje takvog kandidata loša odluka. Stupanj uspjeha (kvaliteta odluke) može se utvrditi na sljedeći način:[30]

Stupanj uspjeha = dobre odluke (I + III) / dobre odluke (I + III) + loše odluke (II + IV)

Svrha je procesa pribavljanja kandidata maksimirati dobre, ispravne odluke kojima se osiguravaju uspješno zaposlenici za rad u poduzeću.

3.2. Razvoj zaposlenika

Razvoj zaposlenika odnosi se na osposobljavanje zaposlenika za rad na budućim poslovima, odnosno za rad na nekim drugim radnim mjestima, uključujući i radna mjesta koja

[29] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 317.

[30] Ibid.

još uvijek ne postoje, i to na način da zaposlenik stekne nova znanja, sposobnosti i vještine koje omogućuju pojedincu preuzimanje novih, složenijih pojava.[31] Stoga razvoj zaposlenika treba razlikovati od obuke zaposlenika koja se odnosi na osposobljavanje zaposlenika da uspješno obavljaju svoj trenutni posao. Obuku prolaze svi zaposlenici, dok je razvoj zaposlenika uglavnom rezerviran za one zaposlenike koji imaju potencijal za menadžerske pozicije.

3.2.1. Proces razvoja zaposlenika

Proces razvoja kadrova provodi se u pet faza. To su sljedeće faze:[32]

- Utvrđivanje potreba – u ostvarivanju ciljeva poduzeća značajnu ulogu ima razvoj ljudskih resursa, posebno u slučaju kada se poduzeće opredijelilo za ofenzivnu strategiju. Novi zadatci koji će se u tome slučaju pojaviti tražit će nove sposobnosti i znanja koja postojeći zaposlenici posjeduju ili ih trebaju steći. Stoga poduzeće mora planirati razvoj svojih zaposlenika kako bi oni udovoljili novim zahtjevima koji im se postavljaju. Međutim, osim organizacijskih, trebaju se utvrditi i individualne potrebe jer i pojedinci imaju aspiracije u vidu razvoja svoje karijere. Ako se organizacijske i individualne potrebe poklapaju, može se računati s uspješnim razvojem kadrova, ali ako se ne poklapaju, bit će potrebna profesionalna orijentacija i profesionalna selekcija koje ne moraju nužno rezultirati uspješnim razvojem kadrova.
- Stvaranje klime za razvoj kadrova – može biti presudan čimbenik na odluku pojedinca da se u taj razvoj uključi. Ako u poduzeću vladaju loši međuljudski odnosi ili ono loše posluje, teško je očekivati da će se pojedinci prihvatiti složenijih i odgovornijih poslova. S druge strane, dobri međuljudski odnosi u poduzeću i uspješno poslovanje poduzeća mogu biti značajan čimbenik utjecaja na razvoj kadrova. Prema tome, bonitet opće klime u poduzeću prvi je čimbenik utjecaja na razvoj kadrova. Drugi značajan čimbenik je kadrovska politika jer dobro razrađena kadrovska politika može bitno utjecati na razvoj karijere pojedinca. Treći značajan čimbenik je stav menadžmenta prema razvoju kadrova. Naime, bez snažne potpore menadžmenta teško je očekivati adekvatan razvoj kadrova, čak i uz povoljnu opću klimu i adekvatnu kadrovsku politiku. Četvrti čimbenik jesu ciljevi poduzeća i njihovo razumijevanje zaposlenih jer tek jasnim razumijevanjem

[31] Buble, M. (2006), op. cit., str. 277.

[32] Buble, M. (2000), op. cit., str. 429-432.

ciljeva poduzeća pojedinac može zaključiti korespondiraju li njegovi planovi za razvoj karijere tim ciljevima.

- Utvrđivanje učinaka posla (putanja karijere) – da bi se mogao planirati razvoj kadrova potrebno je da poduzeće poznaje performanse svakog posla. Mnoga poduzeća izrađuju brošure u kojima opisuju put napredovanja za pojedine poslove iz kojih zainteresirani mogu vidjeti potencijalnu putanju razvoja karijere, ali i uvjete koje trebaju ispuniti da bi se takav razvoj karijere mogao ostvariti. U tim brošurama vidljive točke na putanji karijere na kojima je odgovarajući stupanj i oblik obuke esencijalan. Tako zainteresirani kandidati dolaze i do saznanja o potrebi vlastitih napora koje treba uložiti da bi uopće moglo doći do ostvarenja putanje napredovanja u poslu.
- Utvrđivanje individualnih učinaka (performansi) – predstavlja najvažniju etapu procesa razvoja karijere. Može uvjetovati da se putanja napredovanja zaposlenika nastavi, prekine ili promjeni. Procjena učinaka nije dovoljna da se utvrdi potencijal zaposlenih, pa se stoga pribjegava dodatnim sredstvima. U tom se smislu ističu vježbenice, seminari i savjetovanja. Vježbenica planiranja karijere predstavlja instrument pomoću kojeg zaposlenici sami vrše procjenu vlastitih performansi, seminar instrument pomoću kojeg zaposlenici uz pomoć voditelja vrše tu procjenu, dok su savjetovanja orijentirana na diskusiju s drugim zaposlenicima na poslu o njihovim aktivnostima na poslu i performansama.
- Plan napredovanja – predstavlja rezultat svih navedenih aktivnosti, a svrha mu je utvrditi poslove za koje se predviđa napredovanje, načine napredovanja, rokove i druge uvjete. Na temelju plana napredovanja izrađuju se odgovarajući programi za svaku vrstu poslova

Sistematsko planiranje razvoja kadrova ne može mimoići ni jednu od istaknutih pet faza u razvoju kadrova jer bi tada bila riječ o improvizaciji, a ne o planiranju.

3.2.2. Razvoj karijere

Karijera se najjednostavnije može odrediti kao „slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka“.[33] Može se definirati i kao „individualan pogled na slijed

[33] Buble, M. (2006), op. cit., str. 277.

stavova i ponašanja vezanih za posao kroz radni vijek koji se prenose na sve druge životne radnje za to vrijeme".[34] Bahtijarević-Šiber ističe da karijera ima dvije dimenzije:[35]

- subjektivnu – manifestira se u promjeni stavova, interesa, motivacije i drugih pojedinaca
- objektivnu – obuhvaća promjenu radnih mjesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tijekom radnog vijeka, a koji se razlikuju prema složenosti, odgovornosti i organizacijskoj razini.

Karijera nije isto što i posao. Posao je nešto što osoba radi na radnom mjestu kako bi zaradila plaću, karijera znači plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo.[36] Temeljne razlike između posla i karijere prikazane su u tablici 3.

Tablica 3. Razlike između posla i karijere

Posao	Karijera
• kratkoročna vremenska perspektiva • neposredni rezultati • određuje ga poduzeće • situiran unutar sadašnjeg poduzeća • zadovoljava potrebe poduzeća • fiksan, ograničen motivacijski sustav (obično temeljen na novcu ili napredovanju)	• dugoročna vremenska perspektiva • dugoročni razvoj • određuje ju pojedinac • situirana u profesiju, struku ili djelatnost • ujedinjuje individualne potrebe i potrebe organizacije • višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja za pojedinca

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Važnost karijere i upravljanje karijerom, *Slobodno poduzetništvo*, 6 (7), str. 131.

3.2.2.1. Važnost karijere

Više je razloga zbog kojih je za pojedinca važan razvoj karijere:[37]

- karijera pojedincu predstavlja jedan život u malom
- rad je način da se postigne socijalna jednakost i oslobađanje

[34] Marušić, S. (2001): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str. 175,

[35] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 831.

[36] Ibid., str. 828.

[37] Marušić, S. (2001), op. cit., str. 177-178.

- kako čovjek sam želi odlučivati o svojoj sudbini vezanoj za zaposlenje očekivano je da će ako bude imao prilike mijenjati poduzeća i radna mjesta unutar poduzeća
- menadžeri koji poznaju teoriju motivacije moći će bolje razumjeti mehanizme interesa i dinamike razvoja karijere te će tako privući i zadržati bolje radnike
- promjene u poslu ili poduzeću utječu na profesionalni razvoj karijere svakog pojedinca, što će potaknuti menadžere da u promjenama računaju i na mogućnosti zaposlenih i da tako postignu maksimalnu učinkovitost
- ako zaposlenici razumiju mehanizme razvoja karijere, to će pridonijeti poštovanju njih samih i samokontroli te u konačnici upravljanju vlastitom karijerom.

Međutim, osim za pojedinca, karijera je važna i za poduzeće. Bahtijarević-Šiber navodi više razloga zbog kojih su karijera i njezin razvoj važni za pojedinca i za poduzeće. To su sljedeći razlozi:[38]

- razvoj karijere ima ključnu ulogu u primjeni strategije, osiguranju fleksibilnosti i konkurentnih ljudskih resursa
- karijera obuhvaća cijeli životni vijek, a zadovoljstvo radom i zadovoljstvo na radu utječe na cjelokupno životno zadovoljstvo
- povećanjem obrazovne razine i aspiracija te promjenom vrijednosti karijera postaje temeljna veza i središte odnosa razmjene između pojedinca i poduzeća, određujući stupanj u kojem se pojedinci vežu za poduzeće
- planiranje i razvoj karijere zaposlenih pokazuje interes poduzeća za njih, razumijevanje njihovih potreba i želja, što pozitivno djeluje na motivaciju za rad i osobni razvoj
- sustavni razvoj karijere, otvaranje mogućnosti individualnog razvoja smanjuje fluktuaciju, apsentizam, frustracije i stres zaposlenih te pridonosi boljem iskorištavanju ljudskih resursa.

Prema tome, od razvoja karijere zaposlenika koristi imaju i poduzeće i zaposlenici. U procesu razvoja karijere pojedinac i poduzeće djeluju kao partneri koji zajednički preuzimaju brigu o razvoju individualne karijere. Sve aktivnosti koje se provode u tom procesu mogu se svrstati u dvije temeljne skupine, a to su upravljanje karijerom i planiranje karijere.[39]

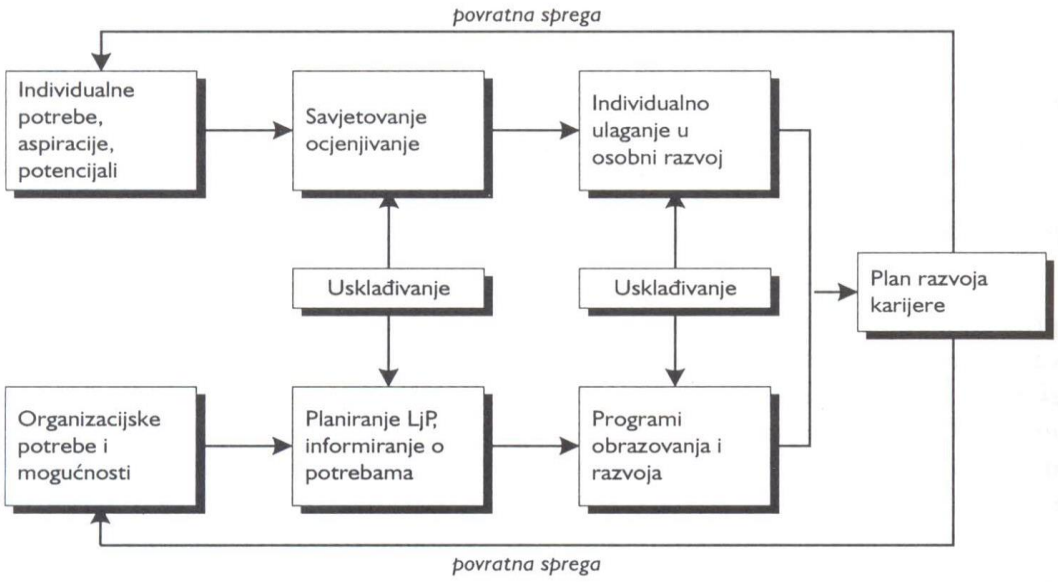
---

[38] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Važnost karijere i upravljanje karijerom, *Slobodno poduzetništvo*, 6 (7), str. 131.

[39] Buble, M. (2000), op. cit., str. 424.

3.2.2.2. Planiranje i upravljanje karijerom

Planiranje karijere je „proces kojim pojedinac identificira i primjenjuje korake i aktivnosti za postizanje ciljeva karijere“, odnosno to je „proces izbora zanimanja, organizacije i smjera koji će slijediti nečija karijera“.[40] Proces planiranja karijere prikazan je na slici 1.



Slika 1. Proces planiranja karijere

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 832.

Iako veliki dio autora planiranju karijere pripisuje isključivo individualnu aktivnost, Bahtijarević-Šiber ističe da postoji organizacijsko i individualno planiranje karijere. Organizacijsko planiranje karijere je proces kojim menadžment planira ciljeve karijere za zaposlene. Važno je da organizacijsko i individualno planiranje karijere budu povezani i usklađeni.[41]

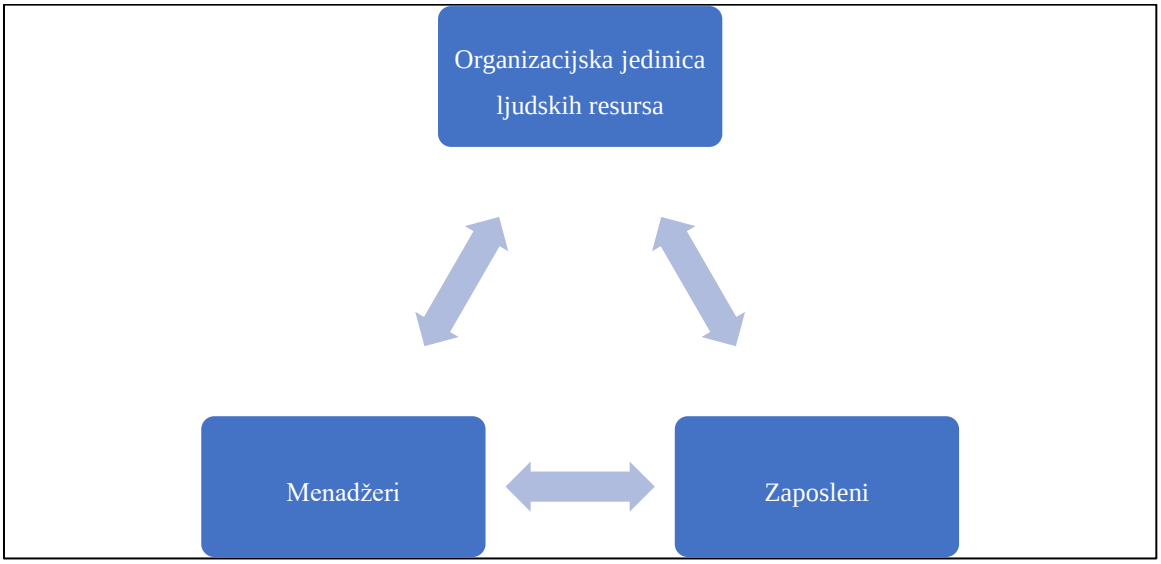
Upravljanje karijerom je proces kojim poduzeće izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlenike da bi osigurao izbor kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe.[42] To je proces oblikovanja i primjene ciljeva, planova i strategija koji omogućuju menadžerima i

[40] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 832.

[41] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Važnost karijere i upravljanje karijerom, op. cit., str. 134.

[42] Ibid., str. 133.

stručnjacima ljudskih resursa da zadovolje potrebe za tim resursima, a pojedincima da postignu vlastite ciljeve u karijeri.[43] Proces upravljanja karijerom prikazan je na slici 2.



Slika 2. Proces upravljanja karijerom

Izvor: izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 833.

Na temelju slike 2. vidljivo da uspješno upravljanje karijerom podrazumijeva uspješnu suradnju menadžera, zaposlenih i odjela za razvoj ljudskih resursa, pri čemu odjel za razvoj ljudskih resursa ima ulogu koordinatora i onoga koji pruža stručnu pomoć.[44]

Kod upravljanja karijerom naglasak je na organizacijskim aktivnostima, dok je kod planiranja karijere naglasak na pojedincu.

3.2.2.3. Faze u razvoju karijere

Razvoj karijere je „proces niza međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojem se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere“.[45] Taj se proces dijeli u pet faza:[46]

[43] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 832.

[44] Ibid., str. 833-834.

[45] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 831.

[46] Buble, M. (2000), op. cit., str. 425-426.

- istraživanje – prva faza u razvoju karijere koja počinje prije ulaska u svijet rada, odnosno tijekom osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja kada je pojedinac pod utjecajem obitelji, prijatelja, medija itd.
- utemeljenje – faza koja započinje dobivanjem prvog posla, odnosno ulaskom u poduzeće te učenjem tog posla, stjecanjem potrebnih znanja i vještina te prvim uspjesima i neuspjesima
- sredina karijere – faza u kojoj se pojedinac obično preispituje i provodi ocjenu dosadašnjeg uspjeha u karijeri (kriza karijere)
- kasna karijera – u toj se fazi kulminiraju stečeno znanje i iskustvo te se može igrati uloga savjetnika
- povlačenje – posljednja faza u razvoju karijere za koju je značajno smanjenje aktivnosti te prenošenje ovlasti na zamjene i priprema za povlačenje (mirovinu).

3.2.2.4. Čimbenici koji utječu na razvoj karijere

Na razvoj pojedinčeve karijere utječe niz čimbenika. Ti se čimbenici mogu grupirati u sljedeće četiri skupine:[47]

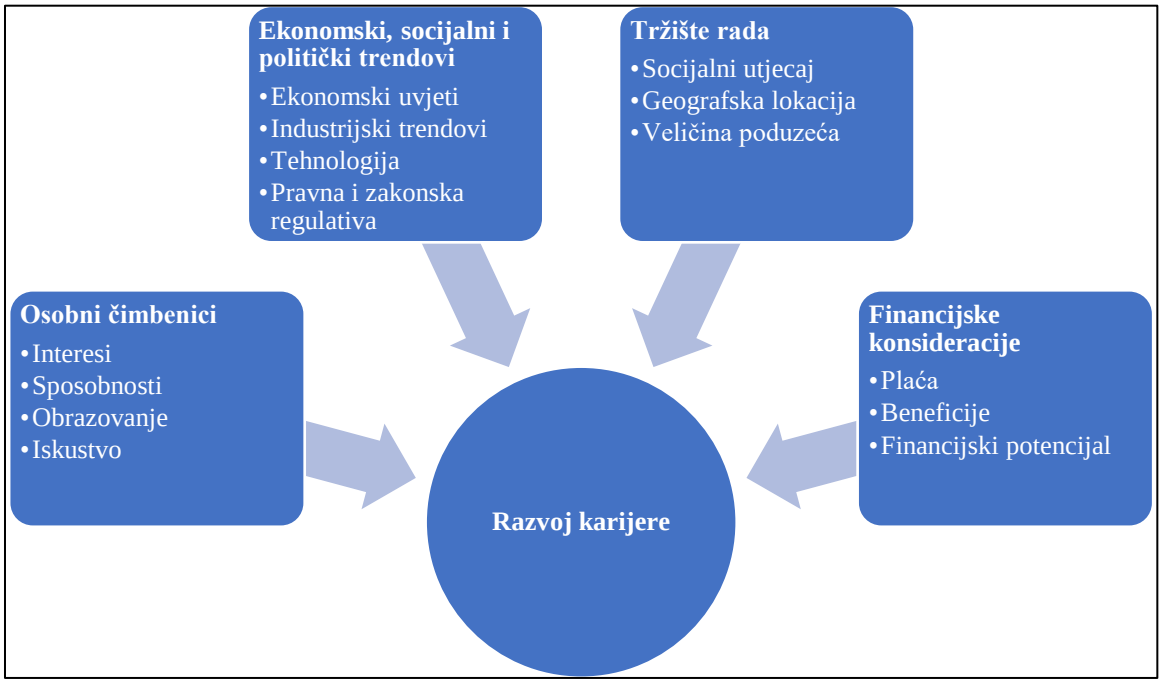
- Osobni čimbenici – interesi i sposobnosti pojedinaca utječu na njihov izbor karijere. Tako su aktivnosti u koje su pojedinci uključeni tijekom školovanja i izvan njega važan pokazatelj njihova interesa u razvoju karijere. Osim toga, važno je i obrazovanje pojedinca jer ako pojedinci nisu zadovoljni izabrani studijem, teško će izabrati pravi tip zanimanja.
- Ekonomski, socijalni i politički trendovi – potrošači sa svojim navikama utječu na raspoloživost određenih poslova. Tako svakodnevno nestaju jedni, a stvara se potražnja za drugim zanimanjima. Osim toga, na razinu zaposlenosti utječu kamatne stope i cijene koje mogu smanjiti broj poslova. Na trend zapošljavanja utječu i promjene zakona, vladina regulativa i tehnologija.
- Tržište radne snage – na karakteristike tržišta rad utječu starost i interesi pojedinaca. Ljudi danas žive duže, pa raste potreba za specifičnim dobrima i uslugama kao što su bolnice, kućna njega itd. Također, danas su roditelji zaposleniji nego prije, pa raste

[47] Buble, M. (2006), op. cit., str. 416-417.

potreba za predškolskim ustanovama. Velika poduzeća osiguravaju takav tip usluga za svoje zaposlenike. Lokacija i veličina poduzeća također su bitan čimbenik utjecaja na izbor karijere.

- Financijske kompenzacije za posao – visina plaće koja se isplaćuje za obavljanje posla važan je čimbenik utjecaja na odluku o karijeri, ali ne i jedini, jer poduzeća koriste i druge oblike kompenzacije za izvršeni rad i vjernost, kao što su cjelovito ili djelomično zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, planovi umirovljenja, stok opcije, pravna pomoć itd.

Navedeni čimbenici koji utječu na razvoj karijere prikazani su na slici 3.



Slika 3. Čimbenici koji utječu na razvoj karijere

Izvor: izradila autorica prema Buble, M. (2000): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 424.

3.2.2.5. Uloga organizacije u razvoju karijere

U razvoju karijere organizacija, koja djeluje preko odjela ljudskih resursa, ima važnu ulogu. Osnovni način djelovanja organizacije jesu informacije. Kroz razmjenu informacija,

poticanje razvoja i savjetovanje najvećim se dijelom obavlja usklađivanje individualnih i organizacijskih ciljeva. Za kvalitetno upravljanje karijerom potrebne su tri vrste informacija:[48]

- opće informacije o organizacijskoj misiji strategiji, ciljevima, planovima poslovanja i razvoja
- informacije o zaposlenima, njihovim sposobnostima, vještinama, preferencijama, ciljevima i razvojnim potencijalima (sadržane u personalnim dosjeima)
- informacije o poslovima i radnim mjestima gdje će biti slobodni ili gdje će se javljati kao posljedica planiranog razvoja i promjena, odnosno informacije o organizacijskim potrebama.

U svemu tome odjel ljudskih resursa ima važnu ulogu jer izrađuje metodologiju, pribavlja, analizira i pohranjuje informacije te daje stručnu pomoć menadžerima i zaposlenicima pri donošenju karijere. Prikaz funkcija odjela ljudskih resursa i njihovih bitnih elemenata prikazan je u tablici 4.

[48] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 856.

Tablica 4. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju karijere

Funkcije i programi	Bitni elementi	Integriranje u sustav razvoja karijere
Planiranje ljudskih resursa	• evidencija postojećih menadžerskih pozicija u svim organizacijskim jedinicama • popis zaposlenih na tim pozicijama, procjena uspješnosti za promociju • pregled vrste i broja potrebnih ljudi za postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva svake jedinice	Određivanje statusa sadašnjih izvršitelja i pozicija koje mogu biti slobodne
Praćenje i ocjena uspješnosti	• objektivna prosudba uspješnosti obavljanja posla	Određivanje budućih potreba za ljudima i savjetovanje zaposlenih glede budućeg rasta/smanjenja, tipične promjene pozicija i njihova razvoja da bi zadovoljili buduće organizacijske potrebe
Opis i zahtjevi poslova	• vrste posla i radnih mjesta u organizaciji • vještine, obrazovanje, sposobnosti i iskustvo potrebno za uspješno obavljanje posla	Uporaba kao instrumenta, savjetovanja i usmjeravanja zaposlenih na poslove i radna mjesta koja postoje u poduzeću i za metode pripreme za te poslove i pozicije
Programi obrazovanja i razvoja	• pregled programa razvoja dostupnih u poduzeću, njihovih ciljeva i ciljnih grupa	Olakšavanje i poticanje formalnog razvoja zaposlenika nakon utvrđivanja plana razvoja karijere
Politika promocije	• procedure i kriteriji za interno popunjavanje slobodnih pozicija i napredovanja	Omogućavanje zaposlenima dostup slobodnim radnim mjestima i napredovanja unutar poduzeća

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 857.

Funkcija ljudskih resursa treba osigurati informacije o mogućnostima i opcijama razvoja karijere dostupne svim zaposlenicima. Jedan od načina je interno oglašavanje slobodnih radnih mjesta. Osim toga, u okviru funkcije ljudskih resursa djeluje i savjetovanje u izboru i razvoju karijere. Oblici pomoći u razvoju karijere jesu aktivnosti za osposobljavanje zaposlenika u vještinama i tehnikama samoocjenjivanja, spoznavanja osobnih potencijala, realnih mogućnosti

razvoja, vrijednosti i preferencija i planova karijere. Te se aktivnosti trebaju oblikovati tako da pružaju kasan i koncizan pregled prethodnog i budućeg razvoja i aktivnosti.
Pomoć organizacije u razvoju karijere njihovih zaposlenika ima dvije funkcije:[49]

- povećanje povezanosti individualnih planova s organizacijskim planovima i razvojem
- povećanje motivacije zaposlenih i njihove veće identifikacije s organizacijom.

Prema tome, organizacija pomaže razviti karijere svojih zaposlenika kako bi se povećala motivacija zaposlenika i kako bi se ti zaposlenici što više identificirali s organizacijom.

3.2.2.6. Uloga menadžera u razvoju karijere

Menadžeri su važan čimbenik u razvoju karijere jer identificiraju i povezuju individualne potrebe, preferencije i aspiracije glede razvoja karijere i organizacijske potrebe te mogućnosti koje poduzeće pruža zaposlenicima. Oni prenose i objašnjavaju organizacijsku misiju, strategiju i ciljeve te pomažu zaposlenicima da svoju karijeru usklade s mogućnostima poduzeća. Temeljni je zadatak menadžera praćenje uspješnosti i razvojnih potencijala zaposlenika, poticanje njihova razvoja, ukazivanje na utjecaj promjena okoline, poslovnih potreba i organizacije na promjene u potrebnim znanjima i vještinama.[50] Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i iz svakog zaposlenika „izvući" ono najbolje, ali na najmanje stresan način.[51]

Da bi pozitivno djelovali na razvoj karijere zaposlenika menadžeri moraju osigurati niz pretpostavki. Jedna od njih je izbjeći „šok realnosti", odnosno šok koji je rezultat sučeljavanja visokih očekivanja zaposlenika neizazovnim poslom ili bilo čim drugim što se ne uklapa u idiličnu sliku stvarnosti. Zbog toga je iznimno važno realiziranje mentorske uloge pretpostavljenoga, razrađeni pripravnički program, savjetovanje te usmjeravanje. Osim toga, kako bi se minimalizirao šok realnosti i njegovo djelovanje na uspješnost zaposlenika menadžeri trebaju zaposlenicima pružiti realističnu sliku posla jer realne informacije o poslu povećavaju uspješnost obavljanja kompleksnijih poslova.[52]

---

[49] Ibid., str. 859.

[50] Ibid.

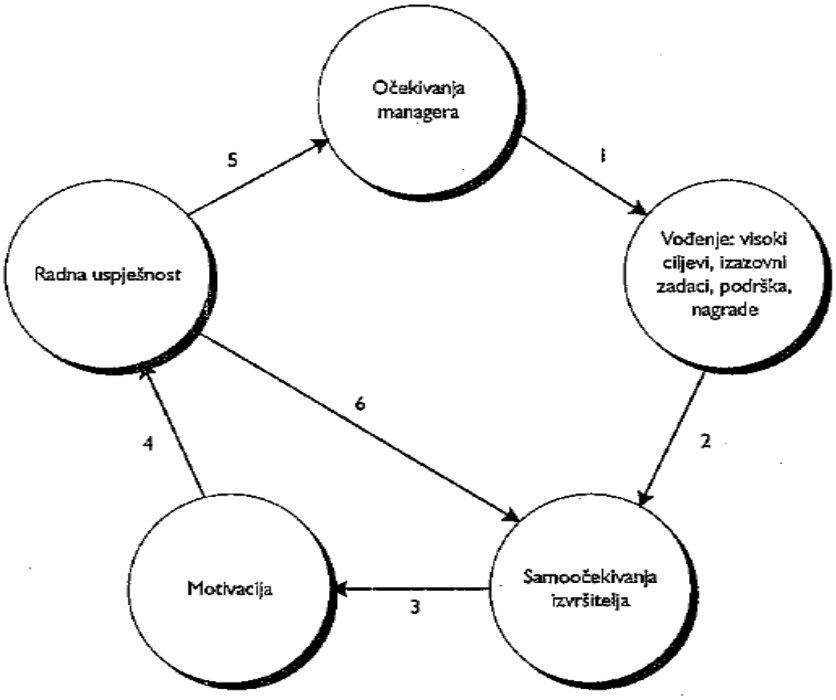
[51] Jambrek, I. i Penić, I. (2008), op. cit., str. 1196.

[52] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 864.

Nadalje, menadžer treba omogućiti zaposlenicima periodično i sustavno rotiranje posla kako bi mogli raditi mnogo različitih izazovnih poslova. Osim toga, tako zaposlenici dobivaju mogućnost procijeniti svoje sposobnosti i preferencije, a poduzeće stručnjaka sa širim multifunkcijskim pogledom na organizaciju.[53]

Menadžer također treba povezati procjenjivanje uspješnosti s razvojem karijere te poticati aktivnosti planiranja karijere. Mnoga poduzeća razvijaju programe obučavanja zaposlenika u planiranju karijere, procjenjivanju osobnih sposobnosti i interesa, utvrđivanju preferencija i motivacije profesionalnog razvoja, utvrđivanju realističnih ciljeva itd.[54]

Važno je i da menadžer postavi visoke ciljeve i očekivanja. To je tzv. Pigmalionov efekt ili samoispunjujuće proročanstvo – što menadžer više očekuje, ima više povjerenja i podrške za podređene, to će podređeni biti uspješniji te davati bolje rezultate.[55] Model „samoispunjavajućeg proročanstva“ prikazan je na slici 4.



Slika 4. Model samoispunjavajućeg proročanstva

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 866.

[53] Ibid.

[54] Ibid., str. 865.

[55] Ibid., str. 865-866.

Istraživanja uloge menadžera i njihovih očekivanja u razvoju karijere upućuju na nekoliko važnih stvari:[56]

- ono što menadžer očekuje od podređenih i način na koji ih tretira utječe na njihovu radnu uspješnosti i napredak u razvoju karijere
- uspješni menadžeri sposobni su postaviti visoka radna očekivanja koja suradnik treba ispuniti
- manje uspješni menadžeri ne uspijevaju postaviti takva očekivanja, pa je posljedica toga niža uspješnost njihovih suradnika
- suradnici najčešće rade ono što vjeruju da se od njih očekuje.

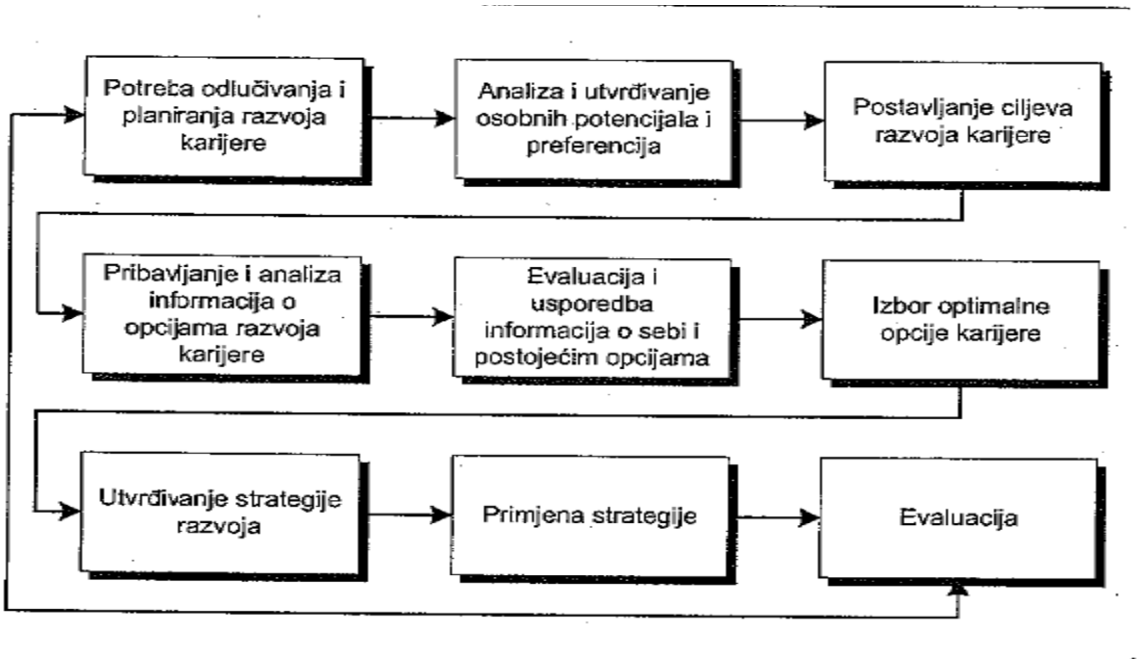
Menadžerska očekivanja imaju najveći utjecaj na mlađe osobe, pa su posebno važna u fazi uspostavljanja i početnog razvoja karijere. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla „naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način".[57]

3.2.2.7. Uloga pojedinca u razvoju karijere

U razvoju karijere važna je i uloga pojedinca jer je pojedinac taj koji treba upozoriti poduzeće na svoje potrebe vezane za razvoj karijere i aktivno tražiti prostor kako bi zadovoljio te svoje potrebe. Dakle, pojedinac je taj koji treba upravljati svojom karijerom. Uloga i zadatci pojedinca u planiranju razvoja karijere prikazani su na slici 5.

[56] Ibid., str. 865.

[57] Jambrek, I. i Penić, I. (2008), op. cit., str. 1196.



Slika 5. Model individualnog planiranja razvoja karijere

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 868.

Svaki pojedinac mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru. Planiranje razvoja karijere kao proces može se podijeliti u sedam faza:[58]

- osobna procjena i procjena tržišta rada – način dobivanja slike o sebi, svojim snagama i slabostima, a provodi se samoocjenjivanjem
- postavljanje ciljeva – postavljanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva koji se žele postići u razvoju karijere (ti se ciljevi mogu mijenjati s vremenom jer pojedinci mijenjaju svoje interese, pa tako i ciljeve)
- utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva – razmatraju se formalno učenje i praktično iskustvo
- identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja – potrebno je uključiti različite izvore o mogućim zaposlenjima
- razvoj rezimea i popratnog pisma – sažet, jasan i izravan rezime (koji sadržava osobne podatke, obrazovanje, dosadašnje iskustvo, reference i ciljeve karijere) te popratno pismo (kojim se izražava interes za specifično radno mjesto u poduzeću) temelj su svakog dobrog intervjua za posao
- procjena ponude posla – riječ je o vrednovanju ponude poduzeća u slučaju da poduzeće pojedincu ponudi posao, a odnosi se na visinu plaće i druge kompenzacije, mjesto rada,

[58] Buble, M. (2006), op. cit., str. 419-421.

veličinu poduzeća, tip ljudi s kojima pojedinac treba raditi te mogućnosti brzog napredovanja

- rast/promjena karijere – odnosi se na promjenu poslovnog područja zbog izazova ili zbog nezadovoljstva na prethodnom radnom mjestu, čime se održava motivacija za ostvarenjem ciljeva.

Kako bi pojedinac mogao upravljati svojom karijerom treba imati razvijena određena znanja i vještine. Ističe se pet temeljnih kategorija:[59]

- samoocjenjivanje – u stjecanju i izgradnji slike o sebi zaposlenicima mogu pomoći intervjui sa savjetnicima za razvoj karijere, specijalistima ljudskih resursa, testovi sposobnosti, upitnici interesa i radnih preferencija, ali i informacije dobivene od pretpostavljenih, instruktora itd.
- profesionalne informacije – riječ je o informacijama o potencijalnim poslovima i njihovim zahtjevima, ali i informacijama o kretanjima na području rada i poslovanja te aktualnim zahtjevima i potrebama tržišta rada
- izbor ciljeva – ovisi o svijesti o sebi i pravoj spoznaji vlastitih snaga i slabosti, profesionalnih vrijednosti i preferencija
- planiranje – potrebno je razviti plan za postizanje ciljeva, odnosno specificirati korake i aktivnosti koje će se poduzeti te njihov raspored kako bi se postigli odabrani ciljevi.
- rješavanje problema – s obzirom na to da se stalno rješavaju problemi tijekom karijere važno je razviti taktike koje će omogućiti njihovo uspješno rješavanje.

[59] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, op. cit., str. 867-868.

4. REGRUTIRANJE I RAZVOJ ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELA LE MERIDIEN LAV

U ovom poglavlju završnog rada analizira se regrutiranje i razvoj zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav.

4.1. Općenito o hotelu Le Méridien u Lav

Le Méridien Lav je hotel s pet zvjezdica koji se nalazi u Podstrani, odnosno u blizini Splita. Unatoč sve većoj turističkoj posjećenosti, taj je hotel jedan od rijetkih u kategoriji hotela najviše klase, odnosno jedan od najluksuznijih hotela u Splitu i njegovoj okolici. Uz hotel se nalazi i marina te taj kompleks čini najveći integrirani kompleks hotela i marine s pet zvjezdica u Hrvatskoj.[60] Osnovni podatci o hotelu Le Méridien Lav prikazani su u tablici 5.

Tablica 5. Osnovni podatci o hotelu Le Méridien Lav

Naziv	Grand hotel Lav. d.o.o.
Adresa	Grljevačka 2/A, Podstrana
Djelatnost	5510 (prema NKD 2007.), hoteli i sličan smještaj
Veličina	Srednji poduzetnik
OIB	44693068925
MB	01641859
Osnivač	Odien Hotels N.V., Nizozemska
Članovi uprave	Dijana Vujević i Ömer Lutfi Müftüler

Izvor: izradila autorica prema podatcima Fininfo,Grand hotel Lav d.o.o. Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grand-hotel-lav/Detaljno/40385 (pristupljeno 4. rujna 2018.)

[60] Hotel Lav i marina dobili novog vlasnika, 2015. Dostupno na: https://www.slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/286594/hotel-lav-i-marina-dobili-novog-vlasnika (pristupljeno 26. kolovoza 2018.)

Poznati hotel potpuno je renoviran i ponovno otvoren 2006. godine kao prvi hotel s pet zvjezdica na splitskom području. U rekonstrukciju hotela uloženo je čak 600 milijuna kuna.[61] Hotel danas raspolaže s 381 sobom, 12 restorana i barova, 30 poslovnih prostora te jednim od najvećih konferencijskih centara u Hrvatskoj, koji se prostire na 2 500 četvornih metara. Osim toga, hotel ima Diocletian Spa & Wellness čija je površina 3 000 četvornih metara i koji se smatra jednim od najboljih *wellness* centara u Dalmaciji. Grand Marina Lav, konstantno popunjena marina sa 75 vezova, predviđena je za daljnje širenje, nakon čega će moći pružiti pristajanje jahtama do 50 metara dužine. Resort raspolaže i raznovrsnim sportskim sadržajima te *casinom* veličine 2 500 četvornih metara.[62]

Registrirane djelatnosti hotela jesu sljedeće:[63]

- ostali kopneni prijevoz
- pomorski i obalni prijevoz
- iznajmljivanje automobila
- iznajmljivanje plovnih prijevoznih sredstava
- promidžba (reklama i propaganda)
- frizerski saloni i saloni za uljepšavanje
- djelatnosti za njegu i održavanje tijela

* -istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja

* -kupnja i prodaja robe

* -trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu

* -pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga

* -pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja

* -pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu (prijevoznim sredstvima, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (*catering*)

* -iznajmljivanje športskih terena i rekvizita

---

[61] Crnjak, M. (2015): Splitski Le Meridien prodan češkom fondu. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/splitski-le-meridien-prodan-ceskom-fondu-301868 (pristupljeno 26. kolovoza 2018.)

[62] Hotel Lav i marina dobili novog vlasnika, op. cit.

[63] Fininfo, Grand hotel Lav d.o.o. Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grand-hotel-lav/Detaljno/40385 (pristupljeno 4. rujna 2018.)

* -mjenjačnice

* -djelatnost rekreacijskih parkova

* -usluge prevođenja

* -usluge parkirališta

* -organizacija izložbi, aukcija, izbora ljepote, glazbenih, scenskih i drugih sličnih priredbi i manifestacija

* -*disco* klubovi

* -organiziranje zabavnih igara

* -priređivanje igara u *casinima* (*roullete, boulle, black jack, chemin de faire, punto banco, mini punto banco, carribien poker, trente quarante, baccarat, craps* i sl.)

* -priređivanje kladioničkih igara

* -priređivanje posebnih igara na sreću na automatima.

Hotelom upravlja *lifestyle* brend Le Méridien u vlasništvu Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., jednog od vodećih hotelskih lanaca u svijetu s 1 200 hotela u više od 100 država.[64] Taj je hotelski lanac kupila hotelijerska kompanija Marriot International.

Koliko je hotel Le Méridien Lav udaljen od nekih bitnih lokacija prikazano je u tablici 6.

Tablica 6. Udaljenost hotela Le Méridien Lav od bitnih lokacija

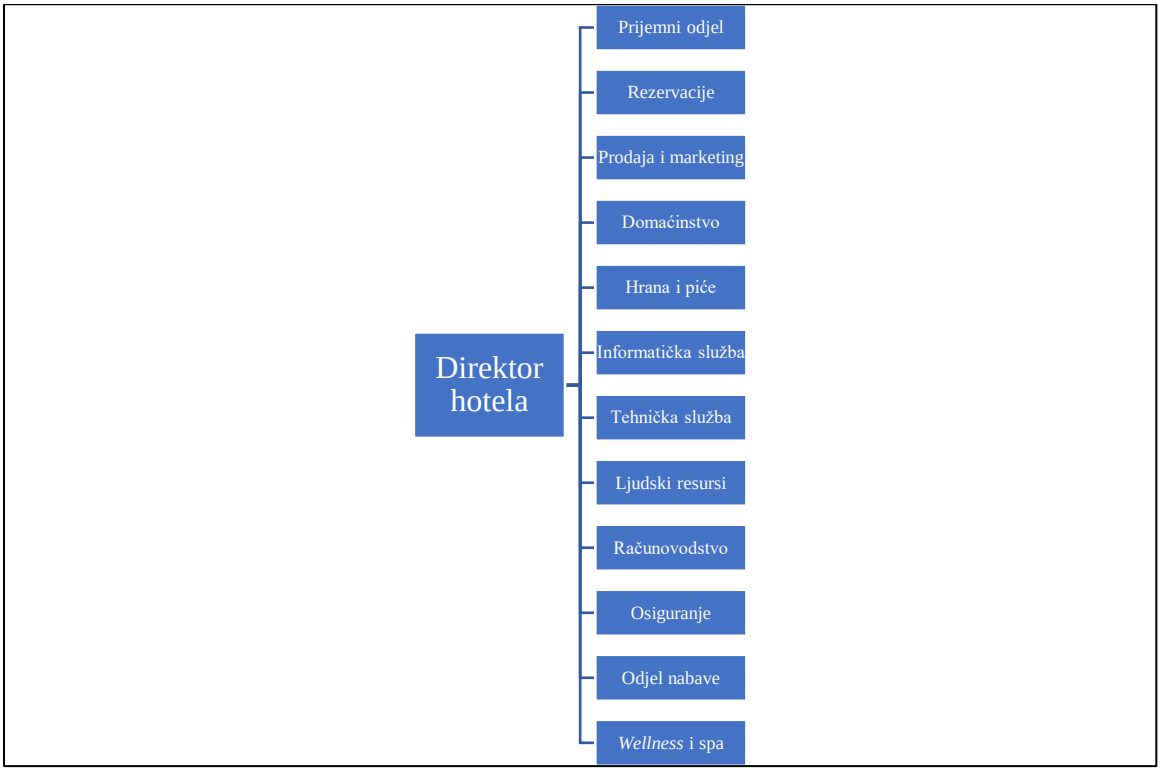
Lokacija	Udaljenost od hotela
Zračna luka Split	19,2 km
Autobusni kolodvor Split	11,1 km
Željeznički kolodvor Split	10,7 km
Grad Split (centar)	10,6 km
Bolnica Firule – KBC Split	9,5 km

Izvor: izradila autorica prema podatcima hotela Le Méridien Lav

Na slici 6. prikazana je osnovna organizacijska struktura hotela Le Méridien Lav.

[64] Ibid.

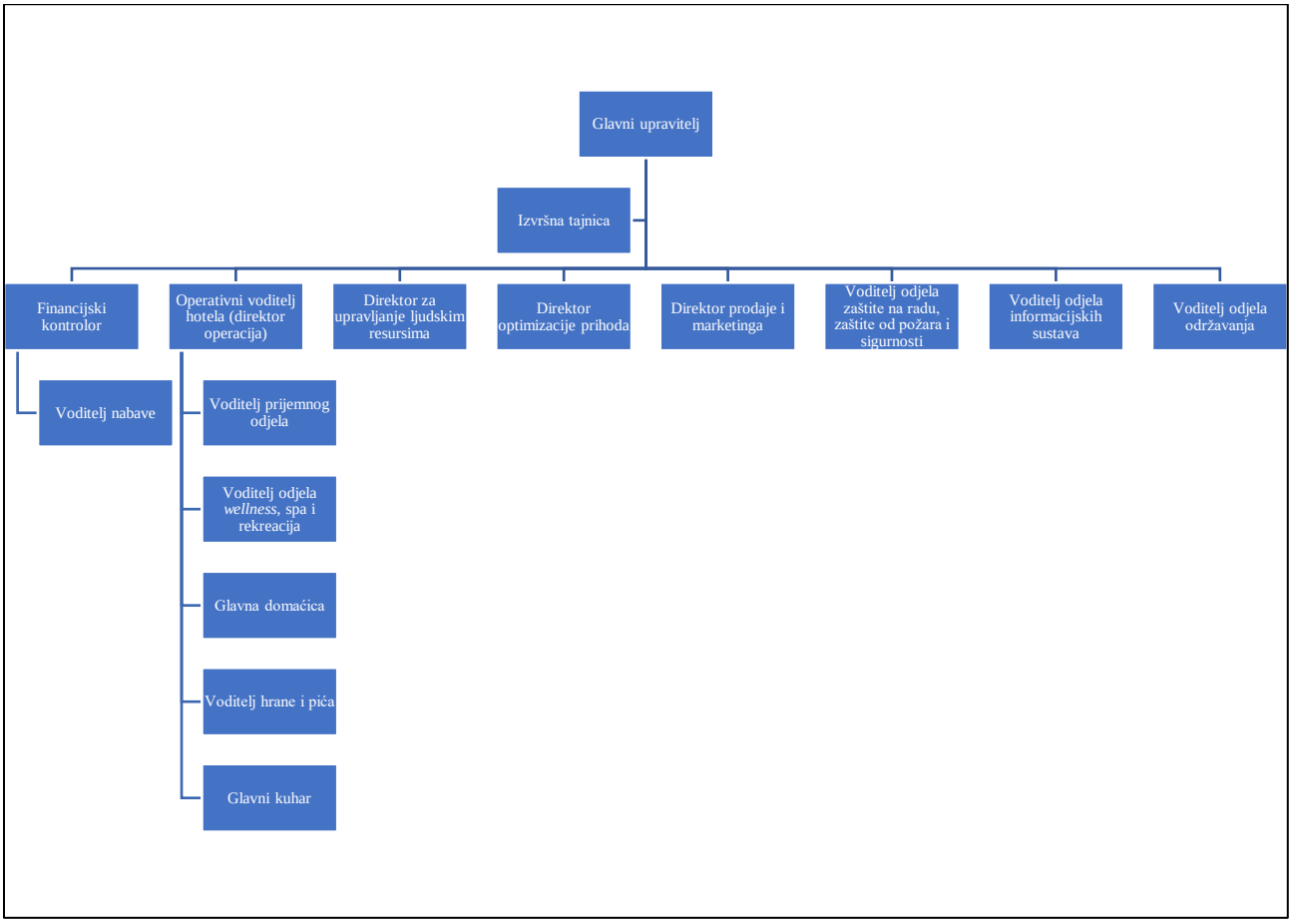
Slika 6. Osnovna organizacijska struktura hotela Le Méridien Lav



Izvor: izradila autorica prema podatcima hotela Le Méridien Lav

Prema osnovnoj organizacijskoj strukturi koja je prikazana na prethodnoj slici vidljivo je da hotel ima jednog direktora te čak 12 odjela, među kojima je i odjel ljudskih resursa koji se bavi pitanjima vezanima za regrutiranje i razvoj zaposlenika u hotelu. Struktura uprave hotela Le Méridien Lav prikazana je na slici 7.

Slika 7. Struktura uprave hotela Le Méridien Lav



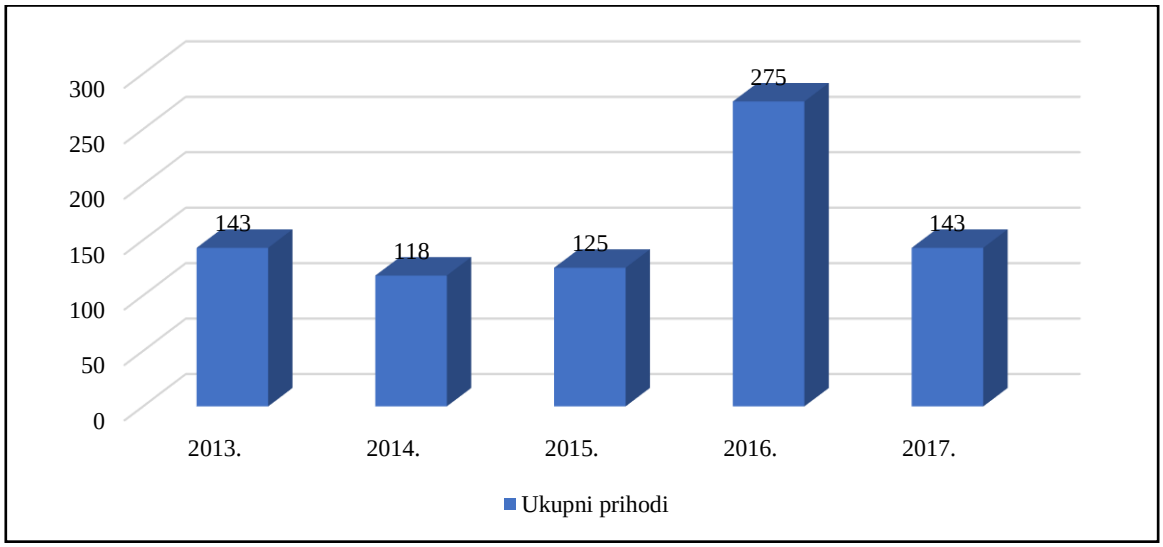
Izvor: izradila autorica prema podatcima hotela Le Méridien Lav

Prema podatcima prikazanima na slici 7. vidljivo je da je na čelu uprave glavni upravitelj. Uz njega je izvršna tajnica. Upravu hotela čine i financijski kontrolor, operativni voditelj hotela (direktor operacija), direktor za upravljanje ljudskim resursima, direktor optimizacije prihoda te direktor prodaje marketinga. Posljednju razinu uprave hotela čine različiti voditelji odjela, glavna domaćica i glavni kuhar.

4.2. Podatci o financijskom poslovanju hotela Le Méridien Lav

Kako je već istaknuto, hotel Le Méridien Lav je hotel s pet zvjezdica. U bližoj okolici nema puno konkurenata u toj kategoriji (pet zvjezdica imaju još Hotel Park i Hotel Atrium). U skladu s time poslovanje hotela je i više nego uspješno. Na grafikonu 1. prikazani su ukupni prihodi hotela Le Méridien Lav u proteklom petogodišnjem razdoblju, točnije od 2013. do 2017. godine.

Grafikon 1. Ukupni prihodi hotela Le Méridien Lav u razdoblju od 2013. do 2017. godine (u milijunima kuna)



Izvor: izradila autorica prema financijskim izvještajima hotela dostupnima na RGFI-javna objava. Dostupno na: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (pristupljeno 4. rujna 2018.)

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 1. vidljivo je da je poduzeće u promatranom petogodišnjem razdoblju ostvarilo značajne ukupne prihode. Najveći su prihodi ostvareni u 2016. godini. Naime, tada je ostvareno ukupno 275 milijuna kuna ukupnih prihoda. Još neki podatci o financijskom poslovanju hotela Le Méridien Lav, i to za 2017. godinu prikazani su u tablici 7.

Tablica 7. Podatci o poslovanju hotela Le Méridien Lav za 2017. godinu (u tisućama kuna)

Dobit iz poslovanja	29.763
Neto dobit prije oporezivanja	15.571
Porez na dobit	3.377
Dobit nakon oporezivanja	12.194

Izvor: izradila autorica prema financijskim izvještajima hotela dostupnima na RGFI-javna objava. Dostupno na: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (pristupljeno 4. rujna 2018.)

4.3. Regrutiranje zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav

Proces regrutiranja u hotelu Le Méridien Lav počinje analizom radnog mjesta. Odjel ljudskih resursa u tom hotelu treba biti svjestan potreba za zaposlenicima, odnosno potrebe za

regrutiranjem zaposlenika. Također, odjel ljudskih resursa treba znati kakva je priroda posla, koje odgovornosti zaposlenik ima na svakom radnom mjestu te koje vještine treba imati za rad na određenom radnom mjestu. Nakon odrađene turističke sezone svake godine u listopadu se zbrajaju rezultati te sezone, procjenjuju zaposlenici te se planiraju potrebe o broju zaposlenika u narednoj godini. Pri tome se naglasak stavlja na sljedeću turističku sezonu. Menadžeri pojedinih odjela izrađuju plan potreba za radnom snagom u budućem razdoblju koji prezentiraju odjelu ljudskih resursa. U izradi tog plana procjenjuje se koji bi se zaposlenici mogli premjestiti na neko drugo radno mjesto, unutar njihova odjela ili izvan njega kako bi njihove sposobnosti najbolje došle do izražaja. U tom smislu može se koristiti i baza podataka o ljudskim resursima kojom raspolaže odjel ljudskih resursa, a koja sadrži sve potrebne informacije o zaposlenicima u hotelu.

Nakon što se plan potreba za radnom snagom u narednom razdoblju prezentira odjelu ljudskih resursa, menadžer tog odjela isti prosljeđuje odjelu financija i generalnom menadžeru koji donosi konačnu odluku o potrebi za radnom snagom u budućem razdoblju.

Svake turističke sezone ipak se javlja potreba za dodatnom radnom snagom, pa se potreba za novim kadrovima rješava tako da se u trenutcima kada je potrebna nova radna snaga daje se prednost zaposlenicima hotela prije nego što se počnu koristiti eksterni izvori regrutiranja. Stoga se potreba za raspoloživim radnim mjestima oglašava objavljivanjem internog natječaja. Zaposlenici se upoznaju s internim natječajem preko oglasa na oglasnoj ploči, preporuka nadređenih te informacija i prijedloga odjela ljudskih resursa.

Osim toga, zanimljivost je u tome što je hotel Le Méridien Lav dio grupacije Marriott, pa svi zaposlenici u svim hotelima koji su dio te grupacije, bez obzira na to u kojem se gradu ili državi ti hoteli nalazili, mogu doći na rad u hotel Le Méridien Lav na neko od upražnjenih radnih mjesta.

Nadalje, osim internih izvora u regrutiranju zaposlenika koriste se i eksterni izvori. Tako se u slučaju kada se javi potreba za novim zaposlenicima mogu angažirati učenici i studenti koji u hotelu odrađuju praksu. Naime, hotel ima ugovore sa srednjim školama i fakultetima, pa učenici iz tih škola i studenti s tih fakulteta redovito odrađuju potrebnu praksu u hotelu (rad preko studentskog servisa), a menadžment hotela se upoznaje s novom radnom snagom. U slučaju da među učenicima i studentima postoji kvalitetan kadar, tim se pojedincima ponudi određeno radno mjesto, odnosno posao nakon završetka školovanja.

Osim toga, kada se pojavi potreba za novom radnom snagom hotel koristi državnu agenciju za zapošljavanje, odnosno o potrebi za novim radnicima obavještava Hrvatski zavod za zapošljavanje i raspisuje natječaj za radno mjesto i uvjete koje treba zadovoljiti za rad na

tom radnom mjestu, a koji traje sedam dana. Taj se natječaj objavljuje na internetskim stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Isto tako, savjetnici u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje pretražuju svoju bazu nezaposlenih osoba kako bi telefonski informirali one pojedince koji ispunjavaju potrebne uvjete da se jave s potrebnom dokumentacijom u hotel Le Méridien Lav. Treba napomenuti da hotel Le Méridien Lav ima svoj štand na sajmu poslova u turizmu gdje su potencijalni kandidati za sezonske poslove u hotelu mogli ostaviti svoj životopis. U procesu selekcije zaposlenika odjel ljudskih resursa procjenjuje pristigle prijave za natječaj za upražnjena radna mjesta. Potencijalni kandidati za sezonske poslove koji ostave svoj životopis na sajmu turizma ili su se javili na oglase koje je objavio Hrvatski zavod za zapošljavanje, a koji zadovoljavaju potrebne uvjete za upražnjena sezonska radna mjesta, pozivaju su na razgovor u hotel. Kandidati vode razgovor s direktorom odjela ljudskih resursa i voditeljem odjela u kojem bi potencijalni kandidat radio u slučaju da ga se primi na posao. Pri tome treba istaknuti da je naglasak tijekom tih razgovora na komunikaciji na engleskom jeziku. Potencijalni kandidati obavijesti o eventualnom zaposlenju dobivaju desetak dana nakon razgovora za posao.

Prema tome, vidljivo je da se u regrutiranju zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav koriste interni i eksterni izvori, pri čemu se prednost daje internim izvorima.

4.4. Razvoj zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav

Proces razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav provodi se u pet faza. Prvo se utvrđuju potrebe za razvojem ljudskih resursa. Koristi se baza podataka o zaposlenicima koju ima odjel ljudskih resursa i koja sadrži sve potrebne podatke o zaposlenicima. Nakon toga hotel stvara klimu za razvoj kadrova. Stalno se radi na tome da su međuljudski odnosi unutar hotela, tj. odnosi među zaposlenicima dobri. Osim toga, menadžment pruža snažnu potporu za razvoj kadrova unutar hotela. Slijedi utvrđivanje putanja karijere za svaki posao.

Zaposlenici u hotelu trebaju biti svjesni kako mogu napredovati u svojem poslu, što im detaljno obrazlažu njihovi nadređeni. Sljedeća je faza utvrđivanje individualnih učinaka. Procjena učinaka vrši se pomoću seminara gdje voditelji pomažu zaposlenicima da izvrše procjenu vlastitih performansi. Posljednja je faza plan napredovanja, odnosno utvrđivanje poslova za koje se predviđa napredovanje, načini na koje se može napredovati, rokovi i drugi uvjeti. Međutim, kada se pronađu kandidati za razvoj karijere njihove aspiracije trebaju odgovarati aspiracijama hotela.

U razvoju karijere u hotelu osim samih zaposlenika ključnu ulogu imaju odjel ljudskih resursa te menadžeri. Pri tome odjel ljudskih resursa raspolaže informacijama o zaposlenicima, o samom poduzeću i njegovim ciljevima te upražnjenim radnim mjestima, na temelju kojih pruža stručnu pomoć menadžerima i zaposlenicima u razvoju karijere. Menadžeri, pak, prepoznaju aspiracije kod zaposlenika vezane za razvoj karijere te su upoznati s potrebama hotela u pogledu razvoja karijere postojećih kadrova. Stoga nastoje djelovati pozitivno na razvoj karijere svojih zaposlenika koji pokazuju zanimanje i želju za napredovanjem te im biti mentori, odnosno savjetovati ih i usmjeriti na način da iz svojih zaposlenika izvuku ono najbolje na način koji je zaposlenicima najmanje stresan.

Osim toga, kao i u slučaju regrutiranja zaposlenika, razvoj karijere nije ograničen samo na hotel Le Méridien Lav, već karijeru zaposlenici mogu razvijati i unutar nekog drugog hotela koji je dio grupacije Marriott, odnosno u hotelu koji se nalazi u nekom drugom gradu ili nekoj drugoj državi. Prema tome, za razliku od nekih manjih hotela gdje je teško napredovati i razvijati karijeru, hotel Le Méridien Lav pruža mogućnost zaposlenicima da napreduju s obzirom na svoje mogućnosti i vještine ako to žele, odnosno ako imaju aspiracije za napredovanjem.

S obzirom na istaknuto o regrutiranju i razvoju zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav vidljivo je da se ti procesi odvijaju u skladu s općim modelima analiziranima u teorijskom dijelu završnog rada. Ono što bi se svakako moglo unaprijediti jest sudjelovanje na drugim sajmovima vezanima za hotelijerstvo i turizam kako bi se privukli drugi stručni kadrovi s obzirom na nedostatak radne snage u turizmu i hotelijerstvu, posebno one kvalitetne. U slučaju da nije moguće regrutirati stručni kadar među državljanima Republike Hrvatske, hotel bi trebao zatražiti dozvole za rad stranih državljana kako bi se privukli drugi stručni kadrovi, po mogućnosti oni koji djeluju unutar grupacije Marriott. Kako bi se privukla kvalitetna radna snaga, hotel treba takvim zaposlenicima ponuditi različite beneficije, a to je ono što redovito izostaje. Osim toga, za takve bi se zaposlenike trebao pronaći posao u hotelu tijekom cijele godine, a ne samo tijekom turističke sezone.

Što se tiče razvoja kadrova, mjesta za napredak vidi se u izrađivanju brošura u kojima hotel može opisati put napredovanja za pojedine poslove za one koji su zainteresirani. Osim toga, utvrđivanje individualnih učinaka (performansi) uglavnom se temelji na samostalnoj procjeni ili eventualno na ocjeni nadređenoga, a kako bi procjena performansi bila kvalitetna trebali bi se organizirati i seminari i savjetovanja koja će zaposlenicima hotela pomoći da stvore bolju sliku o svojim individualnim učincima. Poboljšavanje procesa regrutiranja i razvoja

zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav trebalo bi rezultirati kvalitetnijim ljudskim resursima, a samim time i većom konkurentnošću tog hotela.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima područje je kojem se u suvremenim poduzećima pridaje posebna važnost jer su ljudski resursi ključni u ostvarivanju konkurentske prednosti i uspješnosti poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima posebna je poslovna funkcija u poduzećima u kojoj se deriviraju te objedinjuju poslovi i zadatci vezani za ljudske resurse poduzeća. Među poslovima i zadatcima menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću jesu regrutiranje i razvoj zaposlenika.

Regrutiranje je proces u kojem se utvrđuju potrebe za novim zaposlenicima te se pronalaze potencijalni kandidati. Proces započinje definiranjem te utvrđivanjem opće politike i strategije zapošljavanja. Zatim se utvrđuje potreba za zaposlenicima kako bi se popunila upražnjena radna mjesta te uvjeti koje potencijalni kandidati za upražnjene poslove trebaju ispunjavati. Zaposlenici se regrutiraju iz unutrašnjih i vanjskih izvora, odnosno unutar samog poduzeća i izvan njega. Unutarnji izvori regrutiranja zaposlenika provode se preko unutarnjeg oglašavanja upražnjenih radnih mjesta, neposrednim slobodnim kontaktom i pisanim pozivom, dok se vanjski izvori provode preko vanjskog oglašavanja, agencija za zapošljavanje, obrazovnih institucija i ostalih načina, kao što su sindikati, stručni i kongresni skupovi itd. U praksi je najbolje da poduzeće kombinira unutarnje i vanjske izvore regrutiranja kadrova.

Razvoj zaposlenika, pak, odnosi se na osposobljavanje zaposlenika za rad na nekim drugim radnim mjestima tako da zaposlenik stekne nova znanja, sposobnosti i vještine koje mu omogućavaju preuzimanje novih, složenijih pojava. Proces razvoja kadrova provodi se u pet faza, a to su utvrđivanje potreba, stvaranje klime za razvoj kadrova, utvrđivanje učinaka posla (putanja karijere), utvrđivanje individualnih učinaka (performansi) te plan napredovanja. Zaposlenici unutar poduzeća tako razvijaju karijere, odnosno aktivnost koja im uz plaću donosi i zadovoljstvo. U skladu s time vidljivo je da od razvoja karijere korist imaju zaposlenici i poduzeće.

Sve aktivnosti koje se provode u procesu razvoja karijere odnose se na upravljanje karijerom i planiranje karijere. Planiranje karijere proces je u kojem se otkrivaju i primjenjuju aktivnosti kojima će se postići ciljevi u razvoju karijere, dok je upravljanje karijerom proces kojim poduzeće izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlenike da bi osigurao izbor kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe. Na razvoj karijere utječe više čimbenika, a to su osobni čimbenici, ekonomski, socijalni i politički trendovi, tržište radne snage te

financijske kompenzacije za posao. U razvoju karijere važna je uloga koju ima poduzeće, odnosno odjel ljudskih resursa, menadžeri te sami pojedinac koji želi razvijati svoju karijeru.

Za potrebe završnog rada analiziran je proces regrutiranja i razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav. Riječ je o hotelu s pet zvjezdica s 381 sobom koji se nalazi u okolici Splita, točnije u Podstrani. Uz hotel se nalazi i marina te taj kompleks čini najveći integrirani kompleks hotela i marine s pet zvjezdica u Hrvatskoj. Osim toga, kompleks sadrži wellness i spa centar, brojne restorane i barove te poslovne prostore, konferencijski centar, *casino*, raznovrsne sportske sadržaje itd.

Proces regrutiranja u hotelu Le Méridien Lav počinje analizom radnog mjesta i planiranjem potreba za novim kadrovima na upražnjenim radnim mjestima. Nakon što se ukaže potreba za novim kadrovima pokušavaju se naći zaposlenici za rad na slobodnim radnim mjestima među postojećim zaposlenicima u hotelu tako što se objavljuje interni natječaj. Zaposlenici se upoznaju s internim natječajem preko oglasa na oglasnoj ploči, preporuka nadređenih te informacija i prijedloga odjela ljudskih resursa. Osim toga, traže se zaposlenici i među zaposlenicima u okviru grupacije Marriott, odnosno zaposlenici drugih hotela u Hrvatskoj i svijetu koji su dio te grupacije. Osim internih izvora u regrutiranju zaposlenika se koriste i eksterni izvori, a to su obrazovne institucije (škole i fakulteti) te agencije za zapošljavanje (državna agencija Hrvatski zavod za zapošljavanje). Obrazovne institucije šalju učenike i studente na praksu, a među njima se najboljima može ponuditi posao. Agencija za zapošljavanje objavljuje natječaj na svojim internetskim stranicama o upražnjenim radnim mjestima u hotelu te pretražuje svoju bazu nezaposlenih osoba koje ispunjavaju radne uvjete kako bi ih informirala o natječaju za posao u hotelu.

Proces razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav provodi se u pet faza, a to su utvrđivanje potreba, stvaranje klime za razvoj kadrova, utvrđivanje putanja karijere, utvrđivanje performansi te plan napredovanja. Razvoj karijere moguć je unutar samog hotela, ali je moguće i napredovanje na drugi posao u nekom drugom hotelu u grupaciji Marriott nakon što zaposlenik stekne nova znanja, sposobnosti i vještine koje mu omogućavaju preuzimanje novih, složenijih pojava. U razvoju karijere važnu ulogu osim samih pojedinaca ima hotel, odnosno odjel ljudskih resursa i menadžeri.

Procesom regrutiranja i razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav odabiru se kvalitetni stručni kadrovi koji doprinose konkurentskoj prednosti i uspješnosti poslovanja tog hotela.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
2. Buble, M. (2000): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
3. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb.
4. Jurina, M. (2009): *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“, Zaprešić.
5. Marušić, S. (2001): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb.
6. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004): *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb.
7. Vodopija, Š. (2006): *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Naklada Žagar, Rijeka.
8. Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
9. Zelenika, R. (2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

Članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1998): Značaj i specifičnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenim poduzećima, *Računovodstvo i financije*, 44 (3), str. 76-81.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Važnost karijere i upravljanje karijerom, *Slobodno poduzetništvo*, 6 (7), str. 130-139.
3. Džubur, S. (2003): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, *Naše more*, 50, 1(2), str. 44-49.
4. Jambrek, I. i Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), str. 1181-1206.

5. Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2), str. 64-66.
6. Pološki Vokić, N. (2004): Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), str. 455-478.
7. Pološki Vokić N. i Grizelj, H. (2007): Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled*, 58 (12), str. 851-880.

Internetski izvori:

1. Crnjak, M. (2015): Splitski Le Meridien prodan češkom fondu. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/splitski-le-meridien-prodan-ceskom-fondu-301868 (pristupljeno 26. kolovoza 2018.)
2. Fininfo. Grand hotel Lav d.o.o. Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grand-hotel-lav/Detaljno/40385 (pristupljeno 4. rujna 2018.)
3. Hotel Lav i marina dobili novog vlasnika, 2015. Dostupno na: https://www.slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/286594/hotel-lav-i-marina-dobili-novog-vlasnika (pristupljeno 26. kolovoza 2018.)
4. Le Méridien Lav, Split, https://www.marriott.com/hotels/travel/spumd-le-meridien-lav-split/ (pristupljeno 4. rujna 2018.)
5. RGFI-javna objava. Dostupno na: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (pristupljeno 4. rujna 2018.)
6. Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada, www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija_strucni%20pregled%201.pdf (pristupljeno 4. rujna 2018.)

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim resursima posebna je poslovna funkcija u poduzećima u kojoj se deriviraju te objedinjuju poslovi i zadatci vezani za ljudske resurse u poduzeću. Među poslovima i zadatcima menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću jesu regrutiranje i razvoj zaposlenika. Regrutiranje je proces u kojem se utvrđuju potrebe za novim zaposlenicima te se pronalaze potencijalni kandidati. Proces započinje definiranjem te utvrđivanjem opće politike i strategije zapošljavanja. Slijedi utvrđivanje potrebe za zaposlenicima i uvjeta potrebnih za ispunjavanje slobodnih radnih mjesta. Zaposlenici se regrutiraju iz unutrašnjih i vanjskih izvora, odnosno unutar samog poduzeća i izvan njega. U praksi je najbolje da poduzeće kombinira unutarnje i vanjske izvore regrutiranja kadrova.

Razvoj zaposlenika obuhvaća osposobljavanje zaposlenika za rad na nekim drugim radnim mjestima tako da zaposlenik stekne nova znanja, sposobnosti i vještine koje mu omogućavaju preuzimanje novih, složenijih pojava. Proces razvoja kadrova provodi se u pet faza, a to su utvrđivanje potreba, stvaranje klime za razvoj kadrova, utvrđivanje učinaka posla (putanja karijere), utvrđivanje individualnih učinaka (performansi) te plan napredovanja.

Za potrebe završnog rada analiziran je proces regrutiranja i razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav. Proces regrutiranja u tom hotelu počinje analizom radnog mjesta i planiranjem potreba za novim kadrovima. Zaposlenici se za rad na slobodnim radnim mjestima pokušavaju pronaći prvenstveno korištenjem internih, ali i unutarnjih izvora. Proces razvoja zaposlenika u hotelu Le Méridien Lav provodi se u pet faza, a to su utvrđivanje potreba, stvaranje klime za razvoj kadrova, utvrđivanje putanja karijere, utvrđivanje performansi te plan napredovanja. Razvoj karijere moguć je unutar samog hotela, ali je moguće i napredovanje na drugi posao u nekom drugom hotelu u grupaciji Marriott nakon što zaposlenik stekne nova znanja, sposobnosti i vještine koje mu omogućavaju preuzimanje novih, složenijih pojava.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, regrutiranje, razvoj zaposlenika

SUMMARY

Human Resource Management is a distinctive business function in companies that derive and unify human resources and tasks in the company. Among the jobs and tasks of human resource management in the company are recruiting and developing employees. Recruitment is a process that identifies the needs for new employees and finds potential candidates. The process starts with defining the general policy and employment strategy. The following is the defining the need for employees and the conditions required to fill vacancies. Employees are recruited from internal and external sources, ie within and outside the company. In practice, it is best for the company to combine internal and external sources of recruitment.

Employee development involves training employees to work at other jobs so that an employee acquires new knowledge and skills that enable him to take on new, more complex tasks. The process of personnel development is carried out in five phases, namely identifying needs, creating a climate for staff development, determining the effects of a job (career path), determining individual performance and progress plan.

For the purposes of this paper the process of recruitment and development of staff at Le Méridien Lav Hotel has been analyzed. The process of recruiting at this hotel starts by analyzing the workplace and planning the need for new employees. Hotel is trying to find new employees primarily using internal sources, but also internal sources. The process of employee development at the Le Méridien Lav hotel is carried out in five stages, namely identifying needs, creating an environment for staff development, determining career paths, determining performance and progress plan. Career development is possible within the hotel itself, but it is also possible to advance to another business in another Marriott hotel after the employee acquires new knowledge and skills that enable him to take on new, more complex tasks.

Key words: human resource management, recruitment, employee development

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis slika:

Slika 1. Proces planiranja karijere 17
Slika 2. Proces upravljanja karijerom 18
Slika 3. Čimbenici koji utječu na razvoj karijere 20
Slika 4. Model samoispunjavajućeg proročanstva 24
Slika 5. Model individualnog planiranja razvoja karijere 26
Slika 6. Osnovna organizacijska struktura hotela Le Méridien Lav 31
Slika 7. Struktura uprave hotela Le Méridien Lav 32

Popis tablica:

Tablica 1. Prednosti i nedostatci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja ljudskih resursa ... 11
Tablica 2. Mogući ishodi procesa regrutiranja zaposlenika 12
Tablica 3. Razlike između posla i karijere 15
Tablica 4. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju karijere 22
Tablica 5. Osnovni podatci o hotelu Le Méridien Lav 28
Tablica 6. Udaljenost hotela Le Méridien Lav od bitnih lokacija 30
Tablica 7. Podatci o poslovanju hotela Le Méridien Lav za 2017. godinu (u tisućama kuna) 33

Popis grafikona:

Grafikon 1. Ukupni prihodi hotela Le Méridien Lav u razdoblju od 2013. do 2017. godine (u milijunima kuna) 33