

# OBUKA I RAZVOJ KADROVA U BOUTIQUE HOTELU „VILLA ANDREA“

---

**Prlić, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:979292>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-24**

*Repository / Repozitorij:*

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





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

**ZAVRŠNI RAD**  
**OBUKA I RAZVOJ KADROVA U**  
**BOUTIQUE HOTELU „VILLA ANDREA“**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Nikolina Prlić, 4175433**

**Split, rujan, 2019. godina**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
1. UVOD .....	5
1.1. PREDMET RADA .....	5
1.2. PROBLEM RADA .....	5
1.3. CILJEVI RADA .....	5
1.4. METODE RADA .....	5
1.5. STRUKTURA RADA .....	6
2. OBUKA I RAZVOJ KADROVA.....	7
2.1. ZNAČENJE I POVIJEST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	7
2.2. POJAM KADROVIRANJA.....	7
2.2.1. Planiranje kadrova.....	8
2.2.2. Pribavljanje kadrova .....	10
2.2.3. Individualne razlike zaposlenika .....	12
2.3. UVOĐENJE U POSAO .....	13
2.4. OBUKA KADROVA .....	15
2.4.1. Proces obuke kadrova .....	17
2.4.2. Metode obuke kadrova .....	19
2.5. RAZVOJ KARIJERE.....	24
2.5.1. Životni ciklus karijere.....	26
2.5.2. Faze u razvoju karijere .....	27
2.5.3. Motivacija i uporišta u karijeri.....	28
2.5.4. Uloga organizacije u razvoju karijere .....	30
2.5.5. Uloga managera u razvoju karijere.....	31

2.5.6. Uloga pojedinca u razvoju karijere .....	32
<b>3. OPĆENITO O HOTELU VILLA ANDREA .....</b>	<b>35</b>
3.1. Povijest i razvoj hotela.....	35
3.2. Dodatne usluge u hotelu.....	35
3.3. Priznanja i nagrade.....	35
3.4. Ljudski resursi hotela .....	36
3.5. Financijski rezultat .....	37
<b>4. PROVOĐENJE OBUKE I RAZVOJA KADROVA .....</b>	<b>39</b>
4.1. Upoznavanje i početak procesa obuke .....	39
4.2. Daljni razvoj obuke.....	39
4.3. Metode obuke nemenadžera.....	39
4.4. Metode obuke menadžera.....	40
4.5. Zajedničke metode obuke.....	41
4.6. Menadžeri kao važna uloga u procesu razvoja karijere.....	42
4.7. Razgovor o karijeri .....	43
4.8. Planiranje daljnjeg razvoja karijere .....	43
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>45</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>46</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>48</b>

## SAŽETAK

Sposobnost da se sve više nauči o učenju, da netko postane „majstor“ učenja, glavni je izazov ovoga vijeka.<sup>1</sup> Ljudski resursi su neophodna stavka da bi poduzeće moglo poslovati profitabilno. Sukladno tome velika se važnost stavlja upravo na kadrovanje kao jednu od funkcija menadžmenta. U ovom radu kao glavni predmet kadrovanja uzimamo u obzir obuku i razvoj kadrova. Na koji način se realiziraju, te koje su stavke potrebne da bi došlo do obuke i razvoja objašnjeno je u teorijskom dijelu. Nakon razumijevanja teorijskog dijela navedeni su opći podatci o Boutique hotelu „Villa Andrea“. Praktični dio rada odnosi se na način provođenja obuke i razvoja kadrova u odabranom poduzeću.

***Ključne riječi:*** obuka i razvoj, ljudski resursi, kadrovanje, Villa Andrea

---

<sup>1</sup> Mullins J., Management and Organizational Behavior, Sixth ed. Prentice Hall, 2002. str. 354.

# 1. UVOD

## 1.1. PREDMET RADA

Na koji način Boutique hotel „Villa Andrea“ privlači, pruža obuku i razvija svoje kadrove. Obuka zaposlenika važan je faktor jer pomaže u ostvarivanju ciljeva. Postiže se veća efikasnost te se poslovi bolje obavljaju. S obzirom na to da se radi o manjem hotelu načini obuke zaposlenika nisu isti kao i u velikim hotelima. To možemo gledati kao prednost jer postoji veća mogućnost da se usredotoči na pojedinog zaposlenika odnosno njegove potrebe.

U skladu s problemom istraživanja dotaknut ćemo se i objasniti problem, ciljeve rada te metodu rada.

## 1.2. PROBLEM RADA

Često se dešava da se u poduzećima obuka i razvoj ne shvaćaju dovoljno ozbiljno, u tim situacijama može doći do negativnih rezultata u poslovanju. Također ponekad se veća pozornost obrati samo na obuku. Važno je uz obuku obratiti pažnju i na razvoj kadrova, odnosno razvoj njihove karijere. Stoga problem ovoga rada se odnosi na cjelokupni proces i otklanjanje mogućih problema tijekom provođenja procesa.

## 1.3. CILJEVI RADA

Cilj rada je podijeljen na teorijski i praktični dio. U teorijskom dijelu opisane su potrebne informacije kako bi obuka trebala izgledati i od čega se sastoji. Nabrojane su i objašnjene njene karakteristike i četiri osnovne faze. Obuka ima dvije važne podjele s obzirom na vrstu poslova, a to su nemenadžerski i menadžerski poslovi. Nabrojani su i prikazani faktori koji utječu na razvoj karijere, te od kojih se faza sastoji životni ciklus karijere. Praktični dio rada se odnosi na prikazivanje kako Boutique hotel „Villa Andrea“ provodi obuku i razvoj vlastitih kadrova. Na koji način se trude unaprijediti poslovanje poduzeća uključujući svoje ljudske resurse u postizanje ciljeva.

## 1.4. METODE RADA

U svrhu istraživanja rada koristit će se sljedeće metode:

- Metoda analize – razdvajanje složenijih pojmova na jednostavnije dijelove, u svrhu njihovog boljeg razumijevanja.
- Metoda sinteze – spajanje jednostavnijih pojmova u složenije, povezivanje elemenata u kompaktne cjeline.
- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru posebnoga pojma.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.
- Metoda eksplantacije – način objašnjavanja osnovnih pojava te njihovih relacija.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Završni rad podijeljen je u četiri kategorije.

U prvom dijelu definiran je predmet i problem rada, ciljevi te metode rada i prikazana je struktura rada.

Drugi dio sastavljen je od teorijskog dijela obuke i razvoja kadrova. Navedene su i objašnjene teorijske smjernice. Za bolji prikaz korištene su tablice i slike. Teorijski dio započet je značenjem upravljanja ljudskim resursima, a na kraju se nalazi model individualnog planiranja karijere.

U trećem dijelu opisan je Boutique hotel „Villa Andrea“ kroz povijest. Nabrojane su dodatne usluge u hotelu, priznanja i nagrade te financijski prihodi kroz prethodnu godinu.

Četvrti dio sastoji se od praktičnog dijela. Prikazano je na koji način se provodi obuka i razvoj kadrova za pojedine zaposlenike te kako to doprinosi efikasnom poslovanju poduzeća.

Na kraju završnog rada prikazat će se korištena literatura, detaljan pregled korištenih tablica i slika te zaključak rada.

## **2. OBUKA I RAZVOJ KADROVA**

### **2.1. ZNAČENJE I POVIJEST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Suvremena poduzeća i njihovi menadžeri često naglašavaju ljude i ljudske potencijale kao najvažniji kapital i resurs. Međutim, zbog predmeta svog bavljenja, ona se bitno razlikuje od ostalih poslovnih funkcija, kao što i ljudi čine vrlo kompleksan i specifičan resurs.<sup>2</sup> Na važnost ljudskih resursa prvi je upozorio Elton Mayo, kojeg slijede i drugi autori bihevioralnog pristupa u kojem inzistiraju da jedna od glavnih zadaća menadžmenta mora biti usmjerena na ljudske resurse. Usprkos tome dugo godina ignorirala se važnost ljudskih resursa pa se tek početkom osamdesetih počinje usmjeravati veća pažnja. Tomu su doprinijeli i sljedeće promjene.<sup>3</sup>

- a. U općoj ili socijalnoj okolini koje su značajne za sve njezine segmente, a posebno za tri, a to su ekonomski, tehnološki i sociokulturni segment te okoline.
- b. U poslovnoj okolini gdje dolazi do krupnih promjena koje povećavaju stupanj neizvjesnosti te okoline. S jedne strane povećava se broj subjekata koji operiraju u toj okolini, što joj daje veći stupanj kompleksnosti, a s druge strane aktivnosti tih subjekata su sve novije i raznovrsniji tako da se povećava heterogenost okoline.
- c. U internoj okolini gdje dolazi do promjena u sva tri segmenta (strukturi, kulturi i resursima).

Upravljanje ljudskim potencijalima je stručna djelatnost koja zahtjeva specifična stručna znanja i metode, obavljanje čitavog niza specifičnih, stručnih zadaća, te općenito stvaranje dobrih stručnih podloga za kvalitetno odlučivanje u toj sferi.<sup>4</sup>

### **2.2. POJAM KADROVIRANJA**

Kadroviranje (eng., staffing, Human Resource Management – HRM) predstavlja skup aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.<sup>5</sup>

Na slici 1. prikazana su tri primarna cilja kojem teži svako poduzeće, a to su:<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup>Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995.godina., str. 24.

<sup>3</sup>Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split 2006.godina. str 355.

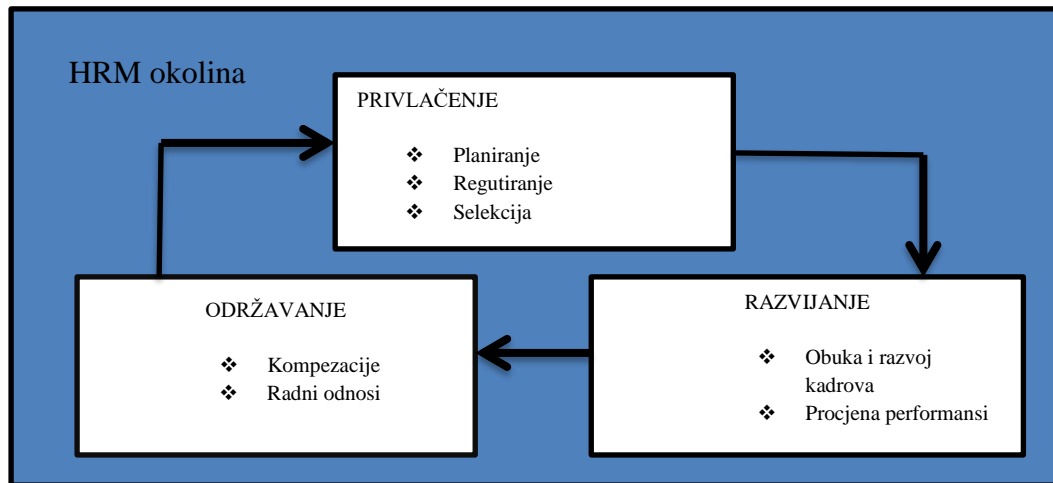
<sup>4</sup>Bahtijarević-Šiber F., op.cit., str. 35.

<sup>5</sup>Buble M.: Osnove Managmenta, Sveučiište u Splitu, Split 2003. godina, str. 102.



- 1) Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
- 2) Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
- 3) Dugoročno održavanje radne snage

Na slici 1. su prikazana tri primarna cilja kadroviranja kojim teži svako poduzeće.



*Slika 1. Glavne aktivnosti HRM-a*

Izvor : Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split 2006.godina. str 358.

Da bi se navedene aktivnosti ostvarivale efektivno i efikasno, menadžment angažira posebne stručnjake- specijaliste koji su usmjereni na jedno i generaliste koji su usmjereni na više područja HRM-a- Međutim to ne oslobađa menadžera da se bavi ljudima, naprotiv, u suvremenoj se teoriji i praksi menadžmenta smatra da je svaki menadžer ujedno i menadžer ljudskih resursa (rukovoditelj kadrova).<sup>7</sup>

### 2.2.1. Planiranje kadrova

Planiranje je kompleksan pojam koji uključuje nekoliko ključnih aktivnosti, a koje se odnose na: oblikovanje vizije, utvrđivanje misije, postavljanje ciljeva ,predviđanje, utvrđivanje strategija te izradu budžeta.<sup>8</sup> Regrutiranje je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za te poslove. Temelji se na planiranju kadrova koje se definira kao proces antipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i

<sup>6</sup> Buble M.(2006.), op.cit.,str. 358.

<sup>7</sup> Buble M.(2006.), op.cit.,str. 358.

<sup>8</sup> Mateljak Ž., Management (stručni studij) , Nastavni materijali za akad.god. 2018./2019., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, slide broj: 1

izvan poduzeća sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.

Metode planiranja (kvantitativni aspekt) govore o tome koliko je zaposlenika potrebno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća.

Metoda studija rada koristi se u onim poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena.

Regresijska analiza temelji se na tome da broj zaposlenika ovisi o jednoj ili više drugih varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti.

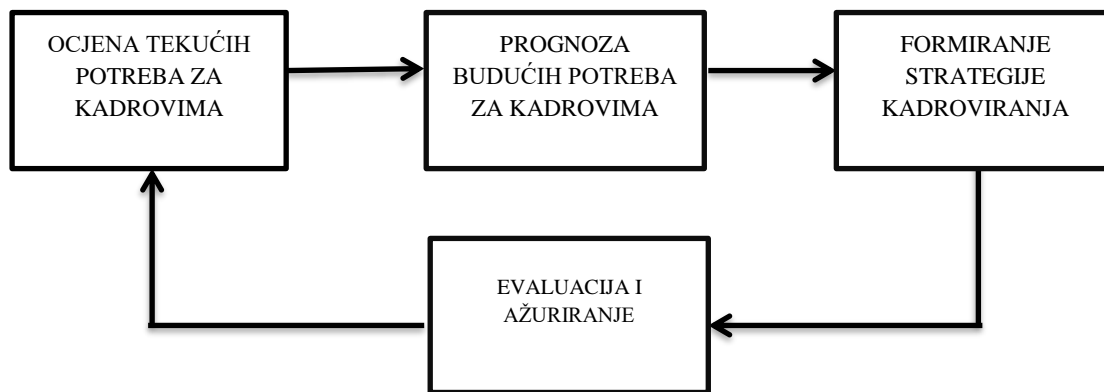
Prognoziranje budućih potreba za kadrovima odvija se pomoću:<sup>9</sup>

- Predviđanje eksterne ponude koja polazi od općih kretanja na tržištu (demografska kretanja, kretanje nezaposlenosti). Primjenjuju se metode procjene eksperata (delfi metoda i metoda scenarija).
- Predviđanje interne ponude, a ona ima cilj utvrditi mogućnost zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda tih kadrova kojima poduzeće sada raspolaže. Izrađuju se:
- Tablica osoblja slikoviti je prikaz svih radnih mjesta u poduzeću da se vidi postojeće stanje u pogledu broja zaposlenih i zaposjednutih radnih mjesta, te buduće potrebe u zapošljavanju.
- Pregled kvalifikacija pokazuje za svakog zaposlenog školske kvalifikacije, radno iskustvo, profesionalni interes, specifične sposobnosti i vještine, kretanje kompenzacija i poslovi koje je pojedinac obavljao.
- Pregled managementa je specifičan pregled kvalifikacija koji se odnosi na management. Izrađuje se karta pregleda managera.
- Karte zamjene prikazuju nositelje pozicija (radnih mjesta), godine života, ocjenu uspješnosti na radu i mogućnost promocije.

Bitno je skupiti što veći broj podataka o budućim potencijalnim kadrovima, ali i pružiti budućim kandidatima informaciju o poslu. Preduvjet dobrog planiranja je dobra baza podataka. Organizacija koja teži uspješnosti treba razviti model planiranja kadrova koji se sastoji od nekoliko koraka prikazanih na slici 2.

---

<sup>9</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D.,: Management ljudskih resursa, Nastavni materijali za akad.god. 2017./2018., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 2.



**Slika 2. Bazni model sistemskog planiranja kadrova**

Izvor : Cerović Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2003. godina, str. 520.

Slika 2. pokazuje kolika je važnost u planiranju kadrova kako bi se na efikasan način zadovoljile potrebe i ciljevi organizacije. Postupak planiranja je moguće mijenjati u određenom trenutku ovisno o promjenama u okolini, tehnologiji, strategiji odnosno ciljevima organizacije.

### **2.2.2. Pribavljanje kadrova**

Pribavljanje kvalitetnih ljudi, koji će izvršiti zadatak kadrovske funkcije na traženoj razini, vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije kadrova. Proces pribavljanja kadrova nastavak je procesa utvrđivanja kadrovske politike i strategije zapošljavanja kao temeljnog usmjerenja svakog poduzeća. Ona se uvijek zasniva na misiji, strategiji i ciljevima organizacije koju kreira vrhovni menadžment.<sup>10</sup> Pribavljanje kadrova (kandidata) je proces privlačenja, za slobodna mjesta, potencijalnih kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizane ciljeva.<sup>11</sup>

Opća obilježja koji bi trebali imati zaposlenici su inovativnost, fleksibilnost, kreativnost i ono što je najvažnije, a to je želja za učenjem i napredovanjem u poslu. Također postoje i razna znanja i vještine koje zaposlenici mogu stjecati tijekom rada. Uzimajući u obzir navedene karakteristike koje zaposlenici trebaju posjedovati dolazimo do zaključka da proces pribavljanja tražene osobe nije „lagan“ posao, a jedna je od ključnih podfunkcija menadžmenta.

<sup>10</sup> Cerović Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2003. godina, str. 525.

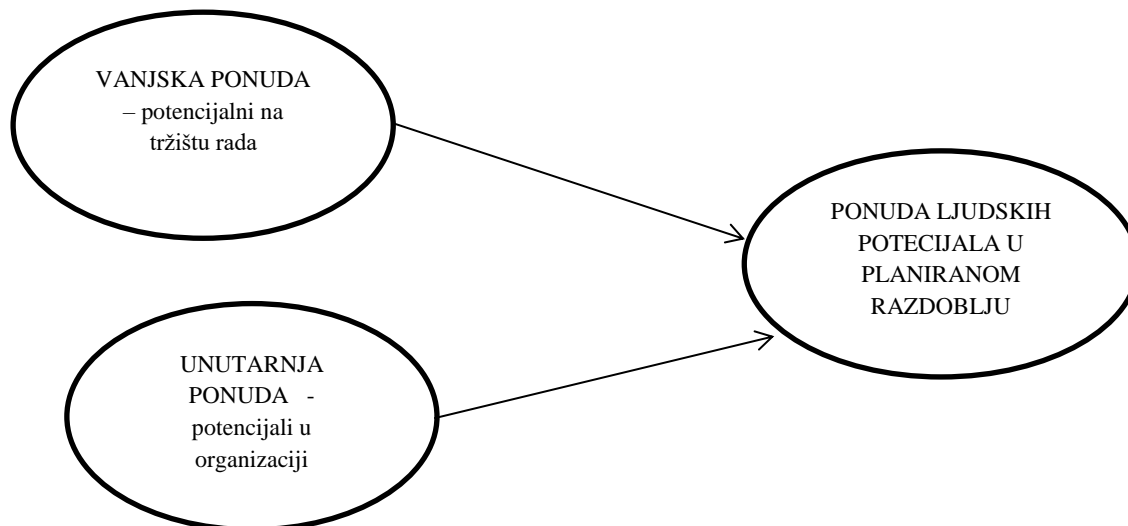
<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber F., op.cit., str. 289.

1. Unutarnji izvori pribavljanja kandidata mogu se podijeliti na:<sup>12</sup>Unutarnje oglašavanje, preporuke neposrednih menadžera i informacije i prijedloge kadrovskih odjela.

2. Vanjski izvori pribavljanja kandidata su tržišne snage, koje danas čini niz organiziranih institucija, posredstvom kojih, poduzeće osigurava potreban kadar, te se mogu podijeliti na:<sup>13</sup>

- vanjsko oglašavanje i mediji oglašavanja
- izravne prijave i preporuke zaposlenih
- agencije za zapošljavanje
- obrazovne institucije,i
- ostale izvore pribavljanja.

Najprije je potrebno predvidjeti buduće poslovanje sa svim temeljnim ekonomskim elementima, a nakon toga predvidjeti ponudu kadrova. Kod predviđanja u obzir se treba uzeti postojeće stanje te mogućnost tržišta u neko buduće vrijeme. Slika 3. prikazuje ponudu ljudskih potencijala u planiranom razdoblju koristeći vanjske i unutarnje izvore.



**Slika 3. Prednosti i nedostaci vanjskih i unutarnjih izvora pribavljanja kadrova**

Izvor : Cerović Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2003. godina, str. 523.

Sagledavši prednosti i nedostatke unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja kadrova, može se zaključiti da je najbolje kombinirati i jedne i druge, što je i praksa u većini poduzeća.

<sup>12</sup> Bahtijarević-Šiber: F.,op.cit., str. 298.

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber: F.,op.cit., str. 302.

### 2.2.3. Individualne razlike zaposlenika

Kao što je već spomenuto glavna činjenica zbog kojeg se ova funkcija razlikuje od drugih su ljudi i njihove individualnosti. Upravo te razlike utječu na uspješnost u poslu. Ljudi se međusobno razlikuju po mnoštvu psihičkih varijabli: percepcijama, interesima, potrebama i motivima, sposobnostima i sl., ali za selekciju su najvažnije razlike:<sup>14</sup>

1) SPOSOBNOSTI – mogu se podijeliti u četiri skupine:<sup>15</sup>

Intelektualne (mentalne), senzorne (čulne), psihomotorne i fizičke sposobnosti.

2) OSOBNE LIČNOSTI KANDIDATA

Osobine koje ima pojedina osoba ne opažaju se direktno, već se to zaključuje, ili na temelju onog što osoba radi, odnosno što voli raditi ili na osnovi toga s kakvim uspjehom obavlja neki posao.<sup>16</sup>

G.W. Allport razlikuje:<sup>17</sup>

- Kardinalne osobine, zastupljenije su u ponašanju pojedinca tako da se pojavljuju u svim ili gotovo svim aktivnostima
- Centralne osobine koje utječu na ponašanje manje od kardinalnih osobina, ali su široko zastupljene te se mogu smatrati središnjom točkom, oko koje se formira ličnost pojedinca
- Sekundarne osobine su manje izražene u ponašanju i postupcima pojedinca jer su manje generalne, a karakteristične su za postupke i ponašanja pojedinca, koji su jače pod utjecajem situacijskih čimbenika ili situacije.

U tablici 1. Prikazan je petodimenzionalni model ličnosti. Petodimezionalni model ili jednostavnije „The big five“ postaje sve više paradigmatičan pristup koji dobiva sve veću suglasnost u teorijski vrlo heterogenom i suglašenom području.

---

<sup>14</sup> Cerović Z., op.cit., str. 530.

<sup>15</sup> Buble M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2000. godina, str 390.

<sup>16</sup> Cerović Z., op.cit., str. 533.

<sup>17</sup> Cerović Z., op.cit., str. 533.

**Tablica 1. Pet dimenzija ličnosti "The big five"**

<b>DIMENZIJA</b>
<b>Ekstraverzija</b>
<b>Emocionalna stabilnost</b>
<b>Ugodnost</b>
<b>Pouzdanost</b>

Izvor : Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995. godina, str. 344.

### 3) KOMPETENCIJE KANDIDATA

Kompetencija bi se mogla odrediti kao sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla, konkretnije, to je sposobnost osobe da demonstrira da može obaviti određene zadatke ili aktivnosti prema zahtjevnim standardima.<sup>18</sup>

## 2.3. UVOĐENJE U POSAO

Prije započinjanja s obukom i razvojem kadrova, pogotovo kada je riječ o novozaposlenima u poduzeću, potrebno je provesti pravilnu orijentaciju, tj. uvođenje u posao.

Orijentacija je proces u kojem se zaposleniku pružaju osnovne informacije, saznanja o potrebnim vještinama i poslovnim zadacima, organizacijskoj politici i njenim ciljevima, kao i upoznavanje s nadređenima i suradnicima. Ako se u posao uvodi mlada osoba, koja tek po prvi put započinje s radom, proces orijentacije je znatno složeniji. Orijentacija bi se još mogla nazvati i socijalizacijom, stoga što upućuje ljude u norme, vrijednosti, proces rada, uzorke ponašanja, pa čak i izgled tj. odijevanje koje je prihvatljivo na poslu. Treba im svakako objasniti što trebaju raditi, koji su im zadaci i ovlaštenja, te što se od njih očekuje (u smislu kvantitete i kvalitete učinaka).<sup>19</sup> Budući da su pak promjene – činjenica suvremenog života

<sup>18</sup> Cerović Z., op.cit., str. 533.

<sup>19</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D.,: op.cit. str. 1.

organizacije, neki već dulje zaposleni također će se naći na početku: ulaz u novo, drugačije radno mjesto, za njih je jednako dramatičan prijelaz kao što je za pridošlicu prva adaptacija.<sup>20</sup>

Uvođenje u posao obuhvaćalo bi :<sup>21</sup>

1. Upoznavanje s poslom u užem smislu: poslovi i zadaci; sredstva i tehnologija; način obavljanja rada; režim rada; očekivani radni učinci; visina i način obračuna plaće; zaštita na radu

2. Upoznavanje s poduzećem: misija i ciljevi poduzeća; proizvodni i poslovni proces; tokovi dokumentacije i informacija; zadaci i organizacija rada u uжоj radnoj jedinici; sadržaj rada u drugim dijelovima poduzeća - naročito onima koji su neposredno vezani uz poslove na koje se raspoređuje

3. Uvođenje u organizaciju („organizacijska socijalizacija“): upoznavanje s ljudima (neposrednim rukovoditeljima i suradnicima; drugim ljudima u organizaciji - naročito onima s kojima treba kontaktirati pri radu); upoznavanje s organizacijskom kulturom; upoznavanje s povijesti i tradicijom firme; upoznavanje s neformalnom organizacijom

Upoznavanje s poslom može biti organizirano :<sup>22</sup>

individualno (po posebnom programu za svakog pojedinog zaposlenog) –i tada to najčešće obavlja neposredni rukovoditelj ili neposredni suradnik

grupno - održavanjem posebnih programa orijentacije i uvođenja u posao za grupe radnika.

Upoznavanje s poduzećem provodi se putem pisanih materijala (informativne brošure i drugi materijali o firmi), kraćim informativnim programima (predavanjima, razgovorima), te kontinuiranim programima informiranja, ili najčešće, kombinirano. Predavanja najčešće provode manageri (predstavljajući viziju poduzeća izvršnih direktora) putem različitih materijala, poput video prezentacija poduzeća, prezentacija nedavno zaposlenih o njihovim iskustvima rada u poduzeću. Ovaj bi dio posla trebale prvenstveno pripremati i provoditi specijalizirane stručne službe. Značaj ovakvog pristupa je razmjena informacija, smanjivanje razine zabrinutosti i nesigurnosti novih zaposlenika, stvaranje osobnog kontakta na relaciji zaposlenik-manager. Neka poduzeća preferiraju neformalni program orijentacije smatrajući ga

---

<sup>20</sup> Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb 2006. godina, str. 202.

<sup>21</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D.,: op.cit., str. 1.

<sup>22</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D.,: op.cit., str. 3.

osobnijim i opuštenijim načinom za upoznavanje kolega, posla i poduzeća. Takvu vrstu orijentacije najčešće provodi osoba koja je novozaposlenom dodijeljena kao mentor.

Pored upoznavanja novozaposlenog ili novoraspoređenog s poslom i organizacijom, uvođenje ima i obrnutu funkciju: važno je i da organizacija (odnosno ljudi u njoj) upoznaju novozaposlene, kako bi ih lakše i bolje prihvatili i integrirali. To je jako bitno za njihovo brzo i uspješno uklapanje na radno mjesto i postizanje optimalne razine produktivnosti u što kraćem vremenu. Dobar početak u novoj organizaciji (na novom radnom mjestu) može biti ključan za uspješan rad i karijeru zaposlenog, odnosno ono što će organizacija od njega dobivati.<sup>23</sup>

## **2.4. OBUKA KADROVA**

Pod obukom kadrova (training) obično se podrazumijeva pripremanje za zimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu a više na posao.<sup>24</sup>

Obuka zaposlenih ima svoje karakteristike:<sup>25</sup>

Krivulja učenja - svako učenje u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga slijedi daljnje napredovanje i dostizanje razine koja se kasnije malo mijenja. Za dostizanje maksimuma vrijeme je kraće za jednostavnije poslove dok je za složenije duže (kao krivulja učinka).

Platoi u napredovanju - javljaju se prilikom obuke, a posebno kod složenijih poslova. Predstavljaju točku u napredovanju kod koje više nema mogućnosti za napredovanje, ili ako ona postoji tada je mala. Smatra se da je posljedica promjena u motivaciji ili prijelaza na nove metode rada, stoga bi trebalo poticajno djelovati na zaposlenike kako bi se više angažirali u stjecanju novih znanja i vještina.

Individualne razlike - postoje među zaposlenicima, a očituju se kao razlike u sposobnosti, motornoj spretnosti, osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima, stavovima... Potrebno je prilagođavanje programa obučavanja zaposlenicima i njihovim potrebama, a prilagođavanje je značajnije što su poslovi složeniji.

---

<sup>23</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2017./2018.), op.cit., str. 4.

<sup>24</sup> Buble M. (2006), op.cit., str. 403.

<sup>25</sup> Tomeković T. : Konkurentna sposobost poduzeća, Sinergija, Zagreb 1965. godina, str 231.



Uloga vježbe u obučavanju - je važna kako bi rezultati obuke bili bolji. Neophodno je vježbati kako bi se naučene aktivnosti izvodile vješto, precizno, povezano, brzo i uz minimum napora. Ako je vježba dovoljno duga, obavljanje pojedinih aktivnosti prelazi u naviku. Za složenije poslove vrijeme vježbe je duže.

U ovisnosti o vrsti i intenzitetu promjena, s jedne strane, te vrsti poslova i uspješnosti njihova obavljanja, s druge strane, oblikuje se i sadržaj obuke. Međutim, ipak bi se moglo kazati da obukom treba obuhvatiti:<sup>26</sup>

- 1) Razvijanje vještina, tj. Sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno
- 2) Davanje informacija o poduzeću, njihovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relevantnim karakteristikama
- 3) Razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću

Cilj kojega obukom treba postići sastoji se u tome da se razviju:<sup>27</sup>

- 1) Radne navike i uspješne metode rada
- 2) Motivacija i interes za učenjem
- 3) Pozitivan stav zaposlenih prema radu

Obuka obuhvaća zaposlene u poduzeću, ali i one koji se tek zapošljavaju. Za novozaposlene potrebno je organizirati oblik obuke u kojem će novozaposleni biti upoznati s poduzećem kao cjelinom, organizacijskom jedinicom u kojoj će raditi kao i s poslom koji će obavljati. Budući da novozaposleni uglavnom nisu početnici, već i iskusni ljudi, to znači da ukupni kontingent kadrova, koji moraju proći odgovarajuće oblike obuke, čine kako oni koji tek prvi put obavljaju dotični posao, tako i oni koji imaju iskustva u obavljanju dotičnog posla. U prvom slučaju obuka će biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za uspješno obavljanje posla, dok će u drugom slučaju obuka biti usmjerena na pružanje dodatnih znanja i vještina. Potreba obuke zaposlenih pokazuje se kao nužnost ako poduzeće želi održati konkurentski položaj na tržištu.

Potreba za obukom posljedica je niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću kao i onih promjena koje nastaju izvan poduzeća počevši od onih u institucionalnom sistemu

---

<sup>26</sup> Buble M. (2006), op.cit., str. 404.

<sup>27</sup> Buble M. (2006), op.cit., str. 404.

(zakonski i drugi propisi), pa do onih koji se odnose na promjene u fundamentalnim znanstvenim disciplinama.<sup>28</sup>

#### **2.4.1. Proces obuke kadrova**

Proces obuke kadrova složena je karaktera s obzirom na to da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuke. Može se podijeliti u četiri temeljne faze:<sup>29</sup>

1) Identifikacija potreba za obukom - temelji se na utvrđivanju razlika između razine potrebnih i stvarne razine znanja i vještina.

S obzirom na to da svaki posao postavlja odgovarajuće zahtjeve pred izvršitelja (složeniji veće, a jednostavniji manje zahtjeve), analiza potreba za obukom se sastoji u tome da je potrebno za svaki posao utvrditi razliku između zahtjeva koji on postavlja i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj posla. Upravo iz tog razloga je potrebno provesti organizacijsku analizu, analizu posla/zadatka i analizu osobe.

Organizacijska analiza predstavlja pregled okoline, strategije, resursa (tehničkih, financijskih i ljudskih) koji utječu odnosno stoje na raspolaganju poduzeću za proces obuke. Podaci koji poduzeću mogu biti korisni odnose se na direktne i indirektne troškove rada, kvalitetu proizvoda i usluga, apsentizam i fluktuaciju, broj nesreća na radu, itd. Analiza posla/zadatka se provodi kako bi se vidjelo koji zadaci i dužnosti se postavljaju pred izvršitelja kako bi se znalo kakva znanja i vještine moraju imati za obavljanje tog posla, tj. koja znanja i vještine posjeduju, a koja moraju još postići za kvalitetno obavljanje zadatka.

Ovaj korak je povezan s analizom i dizajniranjem radnih mjesta, s tim da je ova analiza još detaljnija u pogledu pojedinih aktivnosti koje se moraju poduzeti za uspješno obavljanje cjelokupnog zadatka. Analiza osobe upućuje na činjenicu koje je ljude potrebno poslati na obuku, a koje nije. Ako se napravi detaljna analiza osobe kako bi se utvrdile i usporedile karakteristike ljudi sa zahtjevima posla, na ovaj se način utvrđuju njihove potrebe za razvojem, ali i izbjegava situacija u kojoj poduzeće šalje sve svoje zaposlenike na obučavanje.

---

<sup>28</sup> Buble M.(2003.), op-cit., str. 122.

<sup>29</sup> Buble M (2006.), op.cit.,str. 405.

2) Planiranje potrebne obuke - rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih treba odrediti:

Ciljeve koji se žele postići - tj. razinu obrazovanja koja se želi postići, vrijeme u kojem se želi obuka ostvariti. Ciljevi se dijele na opće koji upućuju na to što poduzeće očekuje od ostvarenja programa obuke i posebni ciljevi obuke koji upućuju na to što se očekuje od polaznika nakon završetka obuke.

Sadržaje i programe obuke - koji rezultiraju iz postavljenih ciljeva, a zadatak im je da utvrde razine i sadržaj potrebne obuke. S obzirom na razinu mogu se razlikovati četiri kategorije obuke i to: osposobljenost za aktualni posao, prilagođavanje promjenama u poslu i tehnologiji, priprema za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova i priprema za buduće poslove i zadatke. Svaka od ovih razina postavlja određene zahtjeve glede obrazovnih programa i njihova sadržaja. S obzirom na sadržaj također je moguće razlikovati četiri vrste programa obuke, a to su: temeljna znanja i vještine, tehničke, stručne vještine, interpersonalne vještine i konceptualne odnosno strategijske vještine.

Metode i tehnike obuke - mogu se svrstati u dvije skupine: prvu čine metode za obuku na poslu, a drugu metode za obuku koja se provodi izvan posla. Kako bi se odredilo koju metodu je potrebno izabrati, poduzeće mora znati ključna područja obuke, broj i strukturu kandidata, procjenu troškova obuke.

3) Izvođenje obuke - predstavlja proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način; direktnom komunikacijom instruktor-polaznici ili indirektnim metodama korištenjem računala, TV, udžbenika i drugih pomagala i medija. da bi se provela obuka potrebno je prvo izabrati metodu koja se smatra najpovoljnijom za određenu kategoriju zaposlenika, tj. vrstu posla za koju se primjenjuje.

4) Evaluacija izvršene obuke - predstavlja kontrolni proces obuke. Različite su vrste evaluacije na kraju procesa obuke, a oni mogu ocjenjivati resurse korištene u procesu obuke, reakcije sudionika nakon završene obuke, stupanj naučenog, procjenjivati ponašanje polaznika na poslu nakon obuke, efekte u organizaciji koji su posljedica obuke, te utvrditi neekonomske koristi od obuke za organizaciju.

Da bi se proces obuke mogao provesti, neophodno je da postoje određene pretpostavke, koje se odnose na postojanje politike obuke i razvoja ljudskih resursa u poduzeću, kao i

odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike i same obuke. Međusobna povezanost faza prikazana je na slici 4.



*Slika 4. Osnovne faze procesa obuke*

Izvor : Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split 2006. godina, str. 405.

Rezultati procesa obuke višestruki su i to kako za same zaposlenike, tako i za poduzeće kao cjelinu. Za zaposlenike je svakako bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju svoju zapošljivost, tj. Mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja u drugim radnim sredinama, što onda bitno utječe na razvoj njihove karijere. Za poduzeće je bitno da se povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njegova konkurentnost kao rezultata povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina.<sup>30</sup>

#### **2.4.2. Metode obuke kadrova**

Metoda obuke kadrova ključan je element proces obuke, pa je s toga i razumljiva pozornost koja se poklanja metodama obuke. Koja će se od metoda upotrijebiti, bitno određuje program obuke odnosno vrsta posla za koju se vrši obuka.<sup>31</sup> S tog gledišta možemo poslove u poduzeću diferencirati na dvije osnovne skupine, a to su: nemenadžerski poslovi i

<sup>30</sup> Buble M.(2006.), op.cit., str. 406.

<sup>31</sup> Buble M.(2006.),op.cit., str. 411.

menadžerski poslovi. Prvi su brojniji, drugi kompleksniji, ali su jednako značajni za poduzeće.

1) METODE OBUKE NEMENADŽERA – dijele se na metode obuke na poslu (OJT) i metode obuke izvan posla (OFJT).

1. Obuka na poslu (OJT) se najčešće svodi na to da neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Ovo je moguće onda kada se od radi o jednostavnim aktivnostima koje od instruktora ne zahtijevaju posebna metodičko-didaktička znanja. Izvođenje obuke na poslu općenito ima neke prednosti koje se očituju kroz to da se obuka vrši na samom radnom mjestu, pa takav način obuke omogućuje najveći transfer znanja, niži su troškovi stoga što se ne trebaju organizirati posebni odjeli za provođenje obuke, kao ni što ne treba pozvati posebnog trenera za provođenje obuke, već to obuku provodi nadređeni, i motivacija osoba koje su poslone na obuku na ovaj je način veća jer znaju da to što nauče tijekom obuke je značajno za posao. S druge strane tehnike za obuku na poslu također imaju i svoje nedostatke, npr. proces obuke je često isprekidan, stoga što se često osoba koja provodi obuku, kao i osoba koja se obučava pozivaju kako bi obavili svoje osnovne dužnosti i zadatke. Najčešće metode obuke na poslu za nemenagere su sljedeće:<sup>32</sup>

- Individualne instrukcije - jedna osoba ima ulogu instruktora koji obučava zaposlenog na radnom mjestu, upućujući ga kako obavljati neki zadatak. Ne zahtijevaju se veliki troškovi, a zaposlenici uče radeći te su pod stalnim nadzorom nadređenog, a i samo obučavanje je vezano za konkretan posao i dobiva se automatski povratna informacija.
- Rotacija posla - dobivaju se iskustva u obavljanju različitih poslova. Širi se znanje i iskustvo, dobiva se uvid u širi aspekt poslova. Vodi mnogostranosti zaposlenih, bolje koristi sposobnosti zaposlenih i vodi boljoj motivaciji i zadovoljstvu.
- Naukovanje, stručna praksa - vezano za stručna zanimanja (plavi ovratnici), povezuje teoretski i stručni rad.
- Pripravnički staž - novopridošli (najčešće s fakulteta) u poduzeću se upoznaju s poslovima za koje su izabrani. Proces obučavanja za posao, utvrđivanje potencijala i usmjeravanja.
- Mentorstvo - osigurava se brže uvođenje i razvoj. Mentori su uglavnom iskusni stručnjaci i manageri. Pruža se podrška u karijeri uključujući obučavanje, zaštitu i sponzorstvo, ali i u psihološkom vidu prijateljski odnos, pružanje usluge, razgovori o dvojabama i stavovima.

---

<sup>32</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2017./2018.), op.cit., str. 7.

- Studentska praksa - studenti dobivaju radno i poslovno iskustvo, trebao bi biti interes i fakulteta i radnih organizacija koje bez troškova mogu pronaći stručni kadar.<sup>33</sup>

2. Obuka izvan posla (OFJT) odvija se na lokaciji koja je posebno dizajnirana za proces provođenja obuke. Prednost ove metode je u otklanjanju nedostatka prethodne metode, tj. osoba koja provodi obuku kao i sami sudionici obuke u potpunosti su posvećeni procesu obuke, minimiziraju se ometanja i prekidi tijekom obuke, te svu svoju pažnju posvećuju na predmet obuke. S druge strane provođenje obuke van posla često ne ostvaruje toliko transfer naučenog na sam proces rada koliki se ostvari kada se obuka provodi na samom radnom mjestu. Najčešće metode koje se provode za nemanagere van posla su sljedeće:<sup>34</sup>

- Metoda rasprave - zahtijeva da polaznici, odnosno sudionici posjeduju izvjesna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Da bi se metoda mogla uspješno primijeniti, potrebno je da postoji moderator koji će voditi raspravu, predmet rasprave mora biti aktualan, potrebno je određeno vrijeme za raspravu te ograničen broj sudionika.
- Metoda obuke u razredu - provodi se u posebnim prostorijama koje su opskrbljene nastavnim pomagalicama. Ova metoda omogućuje minimalan broj instruktora, i maksimalan broj polaznika. Koristi se kada se instrukcije i informacije mogu pružiti predavanjima, demonstracijama, filmovima.
- Metoda programirane nastave - koristi se knjigom, aparatima ili drugim instrumentima za kako bi se prezentirali predmetni sadržaji. Potrebno je da su sudionici voljni učiti na ovaj način.
- Obuka uz pomoć računala - može se provoditi individualizirano poučavanje putem računala, ali se računalo može koristiti i za generiranje i rješavanje testova i utvrđivanje određene razine znanja.
- Metoda simulacije - koristi simulatore za uvježbavanje polaznika, posebno onda kada je nepraktično, skupo ili rizično koristiti stvarna sredstva rada (piloti, pomorci, vozači).

2) METODE OBUKE MENADŽERA – dijele se na metode obuke iskustvom na poslu i metode obuke iskustvom izvan poduzeća.<sup>35</sup>

#### Obuka stjecanjem iskustva na poslu:

<sup>33</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2017./2018.), op.cit., str. 7.

<sup>34</sup> Buble M. (2006.), op.cit., str. 411.

<sup>35</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2017./2018.), op.cit., str. 8.

- Poučavanje - instruktor se dodjeljuje nadređenom koji s podređenim uspostavlja kontinuirani tijekom instrukcija, komentara i sugestija. Instruktor podređenog podučava poslovima koji su složeniji po naravi nego njegovi tekući poslovi, kako bi se osposobio za preuzimanje složenijih managerskih poslova. Ova metoda se svakodnevno koristi, posebice za niže razine managementa.
- Dodjeljivanje zamjenika - ili pomoćnika predstavlja takav način stjecanja managerskog znanja da se manageru dodjeljuje jedan ili više zamjenika/pomoćnika kojemu se raspoređuju određeni delegirani poslovi i on se na ovaj način osposobljava za stjecanje potrebnog managerskog znanja. U ovom slučaju postoji suglasnost managera o dodijeljenom mu zamjeniku, a to se radi u slučaju kada se managera promovira ili priprema za mirovinu.
- Rotacija posla - mijenjajući različite poslove kandidat stječe managersko iskustvo. Obavlja različite poslove, kao što su: nadzornički rad, promatranje što manager radi, različite pozicije managerske obuke, pozicija srednje razine managementa, nespecifična rotacija na različite managerske pozicije u različitim odjelima.
- Lateralni transfer - specifičan oblik rotacije posla, koja za kandidata ne mora predstavljati nikakvu promociju na višu razinu, nego samo primjenu njegova znanja na višu razinu, npr. transfer voditelja odjela montaže na poslove voditelja servisne službe u sektoru prodaje.
- Dodjeljivanje projekata i odbora - predstavlja način obuke managera kojima se dodjeljuju projekti i odbori za vođenje, pri čemu oni moraju pokazati sposobnost planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja, kako bi s vremenom stekli iskustvo potrebno za vođenje odgovarajućih pozicija u poduzeću.
- Prisustvovanje sastancima - kandidati prisustvuju raspravama i procesu odlučivanja te na takav način se susreću s idejama i mišljenjima drugih managera te stječu iskustvo za probleme koji će im u budućnosti biti dodijeljeni.

1. Obuka stjecanja iskustva van posla - koristi se kao metoda dodatnog stjecanja iskustva managera uz obuku na poslu kao osnovnu metodu, a može se provoditi na individualnoj ili grupnoj osnovi, specijalnim programima ili seminarima.

- Metoda studija slučajeva - koristi slučajeve iz poslovne prakse s kojima su se određena poduzeća susrela i na temelju činjenica tipičnog poslovnog događaja, simulira se stvarna situacija. Proces se sastoji od definiranja problema, korištenja podataka koji doprinose

rješenju problema, predlaganje odgovarajuće odluke koja najbolje odgovara konkretnom slučaju i njenu provjeru.

- Metoda "obuke u košari" - također predstavlja metodu simulacije. Polaznicima se podijele dokumenti koji opisuju neki problem ili situaciju, te nakon njihova proučavanja moraju donijeti rješenje problema i predložiti odgovarajuće odluke u zadanom vremenskom roku, koji vrši pritisak. Manageri na ovaj način moraju znati prioritete.
- Grupna diskusija bez voditelja - pretpostavlja grupni rad na kojem polaznici raspravljaju na zadanu temu. Pri tome im se može, a i ne mora dodijeliti uloga u grupi, isto tako mogu, a i ne moraju imati instrukcije o rješavanju problema. S obzirom na to da su prepušteni sami sebi, prilikom rješavanja ovakvog problema određuje se njihova inicijativnost, sposobnost vođenja i rad u grupi.
- Metoda managerskih igara - polaznici igraju određene igre na primjeru nekog hipotetičkog poduzeća. Donose odluke za svako funkcionalno područje u poduzeću pri čemu mogu koristiti i računala programirana za te igre.
- Metoda igranja uloga - pojedincima su dodijeljene uloge u pojedinim situacijama. Potrebno je odrediti situaciji, odabrati ljude, dodijeliti im uloge, a tekst za uloge sastavljaju sami. Na ovakav način stječu iskustvo potrebno za rješavanje situacija na koje mogu stvarno naići.
- Metoda laboratorijske obuke - razvija veću senzitivnost kod svakog polaznika. Povećava sposobnost razumijevanja sebe i ostalih, a to se postiže njihovim grupnim diskusijama na kojima iznose svoje osjećaje, iskustva, emocije i percepcije.
- Metoda modeliranja ponašanja - modelira ponašanje, a ima za cilj uključivanje polaznika u realne probleme zaposlenih, te na ovakav način dobiju povratnu vezu o njihovim performansama.

Pretpostavke za kvalitetnu obuku su:<sup>36</sup>

1. Sudionici moraju biti motivirani - tj. moraju imati želju za obukom, jer na takav način ostvaruju bolje rezultate, više su usredotočeni na predmet obuke bolje zadržavaju ono naučeno. Ako sudionici nisu motivirani za obuku, tada će i rezultati obuke biti slabi.
2. Sudionici moraju biti sposobni za obučavanje/učenje - tj. moraju biti sposobni, talentirani za učenje novih, kompleksnih pojava. Ova sposobnost je posebno vidljiva u činjenici što naučeno mora biti i primijenjeno na pravi posao.

---

<sup>36</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2017./2018.), op.cit., str. 9.



3. Obuka mora biti značajna - odnosno rezultati obuke će biti pozitivniji ako se obuka može odmah primijeniti na konkretan radni zadatak. Sudionici obuke bi trebali biti nagrađeni za promjenu u njihovom ponašanju, koja dovodi do novih rezultata, kroz vid plaće, priznanja, promocije.
4. Osigurana praksa - rezultati će biti značajniji ako je sudionicima omogućeno ponavljanje naučenog
5. Značajan materijal za obuku - svi potrebni materijali za obuku moraju biti osigurani (case study, materijali za diskusiju...). Potrebno je koristiti što više različitih metoda za obuku, jer će se u protivnom sudionici dosadivati.
6. Komunikacija - mora biti osigurana kako bi se razriješile sve nedoumice i omogućila što bolja apsorpcija naučenog.
7. Naučeno se mora znati primijeniti na radnom mjestu - osoba koja vrši obuku mora načiniti proces obuke što sličniji stvarnoj radnoj situaciji, kako bi se naučeno što brže i bolje moglo primijeniti na stvarnu radnu situaciju.

## **2.5. RAZVOJ KARIJERE**

Razvoj karijere podrazumijeva proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti koji omogućuju pojedincu preuzimanje novih složenijih poslova.<sup>37</sup> Za razliku od poduke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Vezan je uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Interes za taj razvoj nema samo pojedinac-zaposlenik već i njegova organizacija, menadžment kojeg je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinca.<sup>38</sup>

Karijera ima dva aspekta ili bitne dimenzije:<sup>39</sup>

- 1) Subjektivnu - koja se manifestira u promjeni stavova, interesa, motivacije i dr. Pojedinaca
- 2) Objektivnu – koja obuhvaća promjenu radnih mjesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tijekom radnog vijeka, a koji se razlikuju po složenosti, odgovornosti i organizacijskoj razini. Tradicionalno je vezana uz promociju i napredovanje.

Uz koncept karijere danas se vezuje niz različitih pojmova kako što su:

---

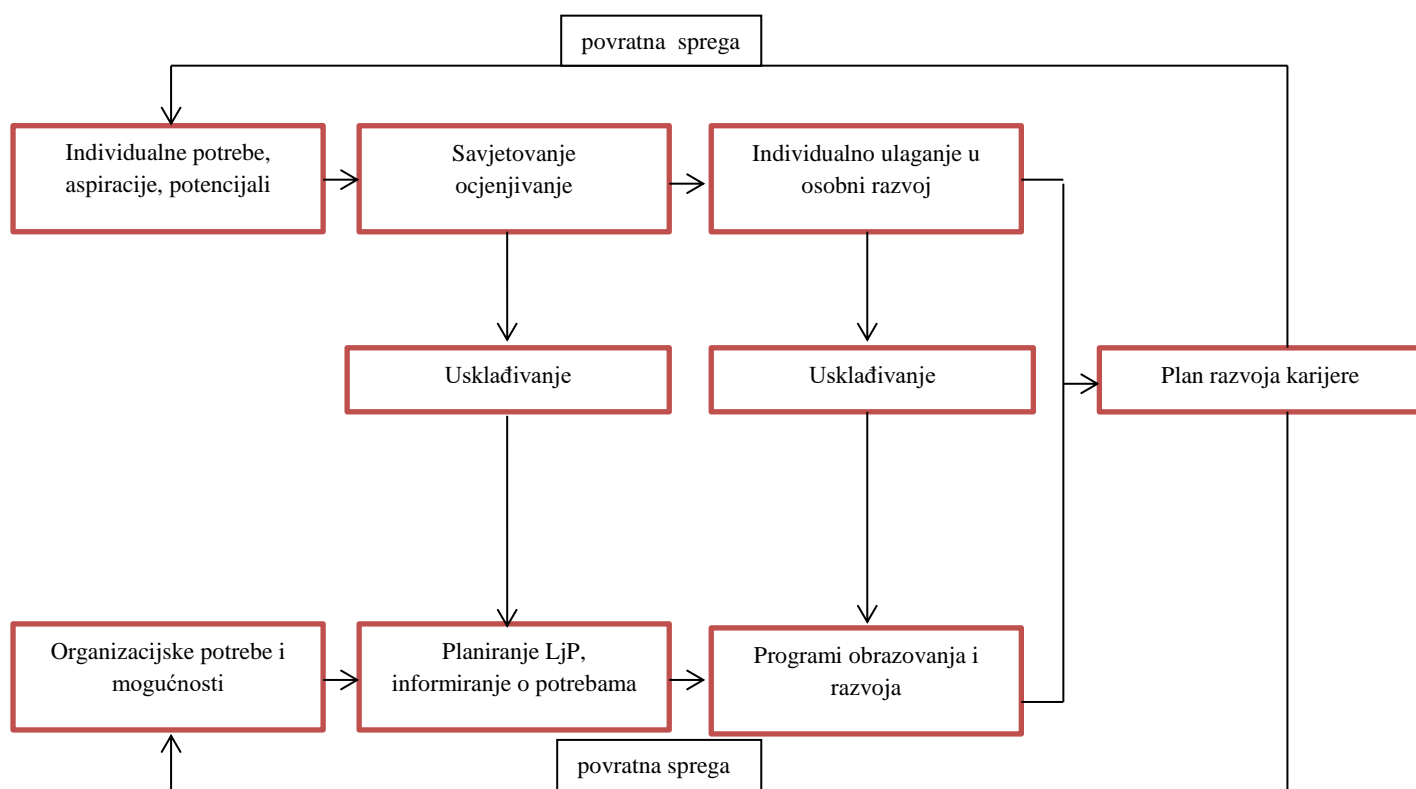
<sup>37</sup> Buble M.(2006.), op.cit., str. 416.

<sup>38</sup> Buble M.(2003.). op.cit., str. 277.

<sup>39</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 831.

- Putanja karijere – označava subjektivni aspekt karijere. To je slijed poslova koje pojedinac obavlja tijekom svog radnog vijeka.
- Razvoj karijere – ima individualni i organizacijski aspekt. To je proces niza međusobno povezanih i usklađenih individualnih organizacijskih aktivnosti u kojemu se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere.
- Upravljanje karijerom – proces kojim organizacija izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlene da bi osigurala „pool“ kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe.
- Planiranje karijere – proces putem kojeg pojedinac identificira i primjenjuje korake i aktivnosti za postizanje ciljeva karijere.<sup>40</sup>

Iako veliki dio autora planiranje karijere pripisuje individualnoj aktivnošću, nije isključeno ni stajalište da postoji organizacijsko i individualno planiranje karijere koje mora biti visoko međupovezano i usklađeno. Na slici 5. Prikazan je proces planiranja karijere pojedinaca.



**Slika 5. Proces planiranja karijere**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Zagreb, Golden marketing, 1995. str. 832

<sup>40</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 832.

Iz slike 5. vidi se da je proces planiranja karijere proces izbora zanimanja, organizacije i smjera koji će slijediti nečija karijera. Dakle to je proces sustavnog sučeljavanja individualnih aspiracija razvoja karijere u mogućnostima njihova postizanja.<sup>41</sup>

Organizacijsko planiranje karijere je proces kojim menadžment planira ciljeve karijere za zaposlene, dok je individualno planiranje karijere proces u kojim svaki zaposlenik planira ciljeve osobne karijere.<sup>42</sup> Možemo reći da je kod planiranja karijere veći naglasak na organizacijskim aktivnostima. U razmatranju opcija u razvoju karijere pojedinac uzima u obzir i one izvan postojeće organizacije, dok su organizacijske aktivnosti usmjerene na zadržavanje i razvoj zaposlenih u vlastitim okvirima.

Faktori koji utječu na razvoj karijere su:<sup>43</sup>

- 1) Osobni faktori
- 2) Ekonomski, socijalni i politički trendovi
- 3) Tržište radne snage
- 4) Financijske konsideracije

### **2.5.1. Životni ciklus karijere**

U analizi razvoja karijere razvijena su tri međusobno komplementarna modela koja taj problem promatraju iz različitih aspekata:<sup>44</sup>

Prvi, najčešće upotrebljavan, jest model životnog ciklusa koji razvoj karijere promatra kao sukcesivan slijed različitih faza u kojima se javljaju neka temeljna pitanja i odluke koje pojedinci donose u svezi s karijerom. On zapravo objašnjava unutarnju evoluciju onoga što se naziva profesionalna karijera.

Drugi, trodimenzionalni model karijere objašnjava svu složenost razvoja karijere u organizacijama, ali i suvremene trendove koji dovode u pitanje jednodimenzionalno promatranje razvoja karijere kao napredovanje po hijerarhijskoj organizacijskoj ljestvici, i stavlja naglasak na horizontalno kretanje.

---

<sup>41</sup> Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.,: Menadžment: Priručnik za nastavu, Sveučilište u Splitu, Split, 2009., str. 146.

<sup>42</sup> Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 833.

<sup>43</sup> Buble M.(2006.), op.cit., str. 416.

<sup>44</sup> Bahtijarević-Šiber F.,op.cit., str. 840.

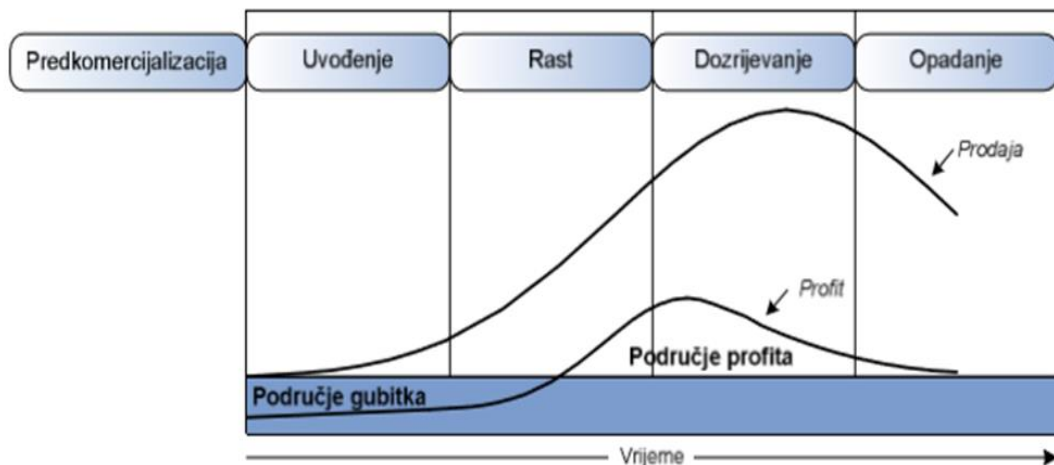
Treći, model, put-cilj, slijedi logiku procesnih teorija motivacije i usredotočuje se na motive, prirodu odluka i izbore u razvoju karijere. Usmjeren je na individualne ciljeve, metode njihova postizanja, alternative i izbore u razvoju karijere. Razvoj i napredak karijere znači identificiranje alternativa i izbor između njih.

### 2.5.2. Faze u razvoju karijere

Karijera se obično definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka. U svom životnom vijeku on prolazi kroz različite faze u razvoju karijere. Te faze predstavljaju model životnog ciklusa karijere koji se sastoji od pet faza, a to su :<sup>45</sup>

- 1) Istraživanje
- 2) Utemeljenje
- 3) Sredina karijere
- 4) Kasna karijera
- 5) Povlačenje

Ove faze povezane su s godinama života i učinkom te su prikazane na slici 6.



*Slika 6. Faze u razvoju karijere*

Izvor: Mateljak Ž., Management (stručni studij), Nastavni materijali za akad.god. 2018./2019., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, Slide broj: 2

1. Prva faza karijere započinje prije ulaska u svijet rada – većina ljudi započinje razmišljati o svojoj karijeri već tijekom osnovne i srednje škole. Ova faza završava za većinu ljudi kada oni

<sup>45</sup> Buble M.(2006.), op.cit., str. 418.

prelaze iz svijeta škole u svijet rada. S aspekta poduzeća, ova faza ima najmanju važnost ako se dešava prije zaposlenja.<sup>46</sup>

2. Druga faza počinje traženjem zaposlenja i uključivanjem u svijet rada, dobivanja prvog posla, učenja o tome kako se radi, te doživljavanja prvog uspjeha ili neuspjeha. U ovoj fazi se često doživljava tzv. šok realnosti, odnosno sučeljavanja onoga što pojedinac donosi u poduzeće s onim što tamo nalazi. Praksa pokazuje da mnogi pojedinci u toj fazi dolaze do zaključka da posao koji su dobili nije onaj koji su očekivali. Stoga je i fluktuacija u ovoj fazi najveća.

3. Treća faza čini sredinu karijere u kojoj se većina ljudi ne suočava s dilemom da li dostignuto nastaviti ili ne. Međutim, u toj fazi pod utjecajem različitih faktora može doći i do tzv. krize karijere kada pojedinci preispituju sebe i provode valorizaciju dosadašnjeg uspjeha.

4. Četvrta faza predstavlja olakšanje za sve one koji su prošli kroz treću fazu, jer se sada mogu na izvjestan način „opustiti“ s obzirom na stečeno iskustvo, te igrati ulogu savjetnika. U toj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada. Za poduzeće je vrijednost ovih pojedinaca u njihovoj sposobnosti prosuđivanja u spremnosti da svoje znanje prenose na druge.

5. Peta faza je završna faza u karijeri pojedinca pa je stoga ona teška za svakoga, a posebno za one koji su imali uspješnu karijeru – što je karijera bila uspješnija to ju je teže prekinuti. To je faza u kojoj dolazi do smanjenja aktivnosti, prenošenja ovlasti na planirane zamjene i započinjanja priprema za mirovinu.

### **2.5.3. Motivacija i uporišta u karijeri**

U pokušaju nalaženja nekoga najodgovornijeg činitelja koji može velikim dijelom objasniti preferencije i kretanje u razvoju karijere, Shein<sup>47</sup> nudi koncept „uporišta u karijeri“ odnosno glavnog motiva. Ta uporišta su sindrom motiva, vrijednosti i osobne percepcije kompetencija koji usmjeravaju i ograničavaju cjelokupnu karijeru pojedinca. Izražavaju temeljne vrijednosti i potrebe, odnosno motive u razvoju karijere. Radi se o temeljnim, profesionalnim preferencijama i motivima koji određuju kakav posao čovjek želi raditi. Oni omogućuju pojedincu da ocjeni:<sup>48</sup>

1) Svoje talente, vještine i područje kompetentnosti i utvrdi svoje prednosti i slabosti

---

<sup>46</sup> Buble M: (2006.),op.cit., str. 419.

<sup>47</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit., str. 853.

<sup>48</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit., str. 853.

- 2) Glavne motive, želje i ciljeve u životu i ono što želi postići
- 3) Temeljne kriterije za prosudbu onoga što radi i što postiže, i osobno zadovoljstvo

Ti motivi utječu na utvrđivanje prioriteta i izbore u karijeri, te usklađivanje profesionalnih osobni i obiteljskih područja i interesa.

U dugogodišnjem istraživanju i valoriziranju ideje glavnih motiva ili uporišta profesionalnog izbora i razvoja karijere, Schein je utvrdio osam temeljnih profesionalnih motiva koji mogu objasniti zašto se ljudi opredjeljuju za određenu profesiju i tip karijere. Glavni motivi odnosno uporišta profesionalnog izbora su:<sup>49</sup>

Managerska kompetentnost – karijera se organizira na kompetenciji i vrijednosti fundamentalnih ideja menadžmenta i oko njih. Najvažnije sastavnice su motivi i sposobnost da se utječe i kontrolira, sposobnost analize i rješavanja kompleksnih problema i emocionalna stabilnost.

Stručno-funkcijska kompetentnost – karijera je organizirana oko izazova da se neki posao obavlja dobro i postiže uspjeh bez obzira je li vezan za marketing, financijsku analizu, planiranje ili neko drugo područje poslovanja ili menadžmenta. Sigurnost – osobe imaju temeljnu potrebu za sigurnošću i pokušavaju stabilizirati karijeru vezujući je za istu organizaciju. Oslanjaju se na to da organizacija shvati njihove potrebe i kompetencije i uradi ono što e za njih najbolje.

Poduzetništvo i kreativnost - osobe s tim motivom imaju jaku potrebu da nešto kreiraju. To je najvidljivije među poduzetnicima, ali je svojstveno i zaposlenima u velikim organizacijama.

Autonomija i nezavisnost - osnovni je interes sloboda i samostalnost, tj. Autonomija. Osobe s tim motivom čvrsto drže da je organizacijski život previše restriktivan ili zadire u njihove osobne živote i traže karijere koje im omogućuju više autonomije.

Pomaganje drugima – osobe s tim motivom žele raditi poslove koji im omogućuju ostvarivanje potrebe i osjećaja usluge i pomaganja drugima, odnosno rada s ljudima kojima treba pomoć i podrška.

Izazov – osobe s tim motivom žele stalni izazov u poslu, natjecanje s drugima, promjene i sl.

---

<sup>49</sup> Bahtijarević-Šiber, F.op.cit., str. 854.

Životni stil – glavni motiv je usklađivanje osobnog i profesionalnog života i posao koji im omogućuje realiziranje njihovih temeljnih vrijednosti i životnih preferencija.

Različite profesionalne vrijednosti i motivi određuju individualne preferencije glede zanimanja, vrste posla koji žele obavljati, područja i tipa karijere koju žele razvijati, ali i preferencije nagrada i priznanja koje žele dobivati.

#### **2.5.4. Uloga organizacije u razvoju karijere**

Za kvalitetno upravljanje karijerom potrebne su tri vrste informacija:<sup>50</sup>

- 1) Opće informacije o organizacijskoj misiji, strategiji, ciljevima, planovima poslovanja i razvoja.
- 2) Informacije o zaposlenima, njihovim sposobnostima, vještinama, preferencijama, ciljevima i razvojnim potencijalima.
- 3) Informacije o poslovima i radnim mjestima koji će biti slobodni ili će se javljati kao posljedica planiranog razvoja i promjena, odnosno informacije o organizacijskim potrebama.

Kada je riječ o razvoju karijere, osnovni način djelovanja organizacije su informacije. Usklađivanje individualnih i organizacijskih ciljeva i potreba najvećim se dijelom obavlja kroz razmjenu informacija, poticanje razvoja, savjetovanje, usmjeravanje i sl. Konačnu odluku o smjeru i razvoju karijere donosi pojedinac. Vrlo je važno razviti dobar sustav procjenjivanja uspješnosti zaposlenih i njihovih potencijala. Mnoge organizacije provode jednom godišnje posebnu procjenu potencijala za napredovanje, identificiranje talenata i kandidata za ključne pozicije. Dragocjen izvor informacija jesu personalni dosjei, koji moraju sadržavati podatke o sposobnostima, znanjima i interesima, preferencijama uspješnosti i postignutim rezultatima zaposlenih. Osnovno pravilo u prikupljanju informacija o zaposlenima jest da treba upotrijebiti što više izvora informacija.<sup>51</sup>

Odjel ljudskih potencijala ima ključnu ulogu u planiranju i razvoju karijere. Oni izrađuju metodologiju, pribavljaju, analiziraju i pohranjuju informacije te daju stručnu pomoć menadžerima i zaposlenicima pri donošenju odluka. Sve funkcije detaljno su prikazane u tablici 2.

---

<sup>50</sup> Bahtijarević-Šiber, F.op.cit., str. 856.

<sup>51</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit.,str. 857.

Tablica 2. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju karijere

FUKCIJE I PROGRAMI	BITNI ELEMENTI	INTEGRIRANJE U SUSTAV RAZVOJA KARIJERE
<b>Planiranje ljudskih potencijala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ evidencija postojećih managerskih pozicija u svim organizacijskim jedinicama</li> <li>❖ popis zaposlenih na tim pozicijama, procjena uspješnosti za promociju</li> <li>❖ pregled vrste i broja potrebnih ljudi za postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva svake jedinice</li> </ul>	Određivanje statusa sadašnjih izvršitelja i pozicija koje mogu biti slobodne
<b>Praćenje i ocjena uspješnosti</b>	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
<b>Opis i zahtjevi poslova</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ vrste posla i radnih mjesta u organizaciji</li> <li>❖ vještine obrazovanje, sposobosti i iskustvo potrebno za uspješno obavljanje posla</li> </ul>	Uporaba, kao instrumenta, savjetovanja savjetovanja i usmjeravanja zaposlenih na poslove i radna mjesta koja postoje u organizaciji i za metode prireme za te poslove i pozicije
<b>Program obrazovanja i razvoja</b>	Pregled programa razvoja dostupnih u organizaciji, njihovih ciljeva i ciljnih grupa	Olakšavanje i poticanje formalnog razvoja zaposlenih nakon utvrđivanja plana razvoja karijere
<b>Politika promocije</b>	Procedure i kriteriji za interno popunjavanje slobodnih pozicija i napredovanja	Omogućavanje zaposlenima dostup slobodnim radnim mjestima i napredovanjima unutar organizacije

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Zagreb, Golden marketing, 1995. str. 857.

Funkcija ljudskih potencijala treba osigurati informacije o mogućnostima i opcijama razvoja karijere dostupne svim zaposlenicima.

### 2.5.5. Uloga managera u razvoju karijere

Manageri imaju iznimno važnu ulogu i odgovornost u razvoju individualne karijere onih kojima rukovode. Oni su ključan faktor u identificiranju i povezivanju individualnih potreba, preferencija i aspiracija glede razvoja karijere i organizacijskih potreba, i mogućnosti koje organizacija pruža zaposlenima. Manageri su ti koji prenose i objašnjavaju organizacijsku misiju, strategiju i ciljeve, te pomažu zaposlenima da svoju karijeru usklade sa svojim i



organizacijskim mogućnostima. Njihov temeljni zadatak je praćenje uspješnosti i razvojnih potencijala zaposlenih, poticanje njihova razvoja, ukazivanje na utjecaj promjene okoline, poslovnih potreba i organizacije na promjene u potrebnim znanjima i vještinama.<sup>52</sup> Njihovi zadatci mogu se podijeliti u četiri važne uloge:<sup>53</sup>

- 1) Trenera
- 2) Procjenitelja
- 3) Savjetnika
- 4) Povjerenika

### **2.5.6. Uloga pojedinca u razvoju karijere**

Uspješno upravljanje karijerom i njezin razvoj predstavljaju aktivnu ulogu pojedinca. On je taj koji mora upozoravati organizaciju na svoje potrebe i aspiracije i aktivno tražiti prostor za njihovo zadovoljavanje. Nekad je pojedinac bio instrument za ostvarenje organizacijskih ciljeva dok danas organizacije sve više postaju instrument za razvoj osobne karijere. Svaki zaposleni mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru i osposobljavati se za daljnje napredovanje na zahtjevnije i složenije poslove.<sup>54</sup>

Ustvari individualno planiranje razvoja karijere ima istu logiku kao i organizacijsko planiranje. To znači da u osnovi ima tri faze :<sup>55</sup>

- 1) Dijagnozu stanja
- 2) Utvrđivanje misije i ciljeva
- 3) Razvijanje strategije i planiranje aktivnosti za postizanje ciljeva

Razvoj karijere individualnog stajališta obično se ističe pet temeljnih kategorija:<sup>56</sup>

- 1) Samoocjenjivanje – uspješan razvoj karijere zahtjeva svijest o sebi, svojim snagama i slabostima odnosno realnu sliku o sebi. Korisne su i potrebne informacije i mišljenja drugih o osobi kao što su pretpostavljeni , instruktori i sl. Ocjena radne uspješnosti također je koristan izvor informacija.

---

<sup>52</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit.,str. 859.

<sup>53</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit.,str. 859.

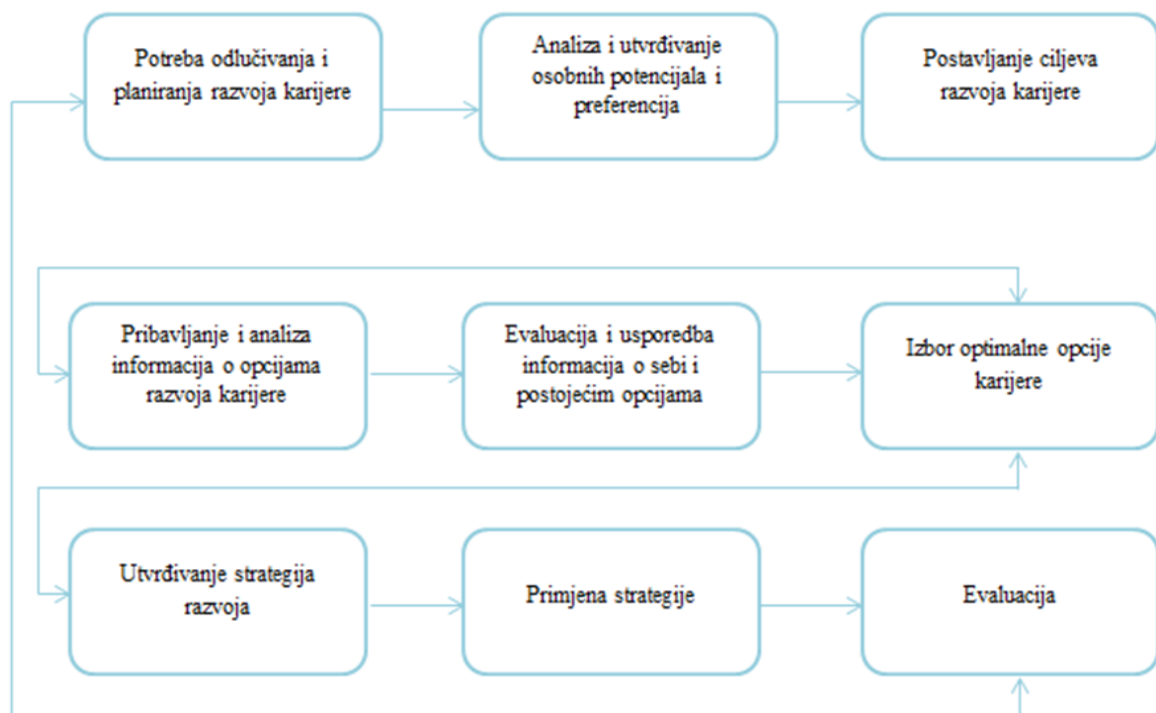
<sup>54</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit.,str. 867.

<sup>55</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit.,str. 867.

<sup>56</sup> Bahtijarević-Šiber, F.,op.cit.,str. 868.

- 2) Profesionalne informacije – razvoj karijere zahtjeva usklađenost između mogućnosti i želja pojedinca i posla koji obavlja ili želi obavljati. Stoga je potrebno imati relevantne informacije.
- 3) Izbor ciljeva – uspjeh u karijeri znači postizanje osobnih ciljeva pa je proces postavljanja ciljeva ključan u razvoju karijere. Pri tome mogu pomoći savjetnici za pitanja karijere i neposredni menadžeri
- 4) Planiranje – kad su postavljeni ciljevi, mora se razviti plan za njihovo postizanje. Treba specificirati korake i aktivnosti koje će se poduzeti i njihov redoslijed za postizanje utvrđenih ciljeva.
- 5) Rješavanje problema – kako se tijekom karijere stalno rješavaju problemi, sve važnije postaju vještine uspješnog rješavanja problema. Za to su razvijene mnoge tehnike koje se mogu primijeniti i u rješavanju problema u razvoju karijere.

Razvoj karijere individualnog stajališta postaje danas tako tako važan i složen da se sve više ističe da svaki pojedinca treba imati ili razviti temeljna znanja i vještine razvoja upravljanja karijerom. Na slici 7. Prikazan je model individualnog planiranja razvoja karijere.



**Slika 7. Model individualnog planiranja karijere**

Izvor : Bahtijarević-Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Zagreb, Golden marketing, 1995. str. 868.

Za zaključak možemo reći da je potrebno da kadrovi moraju svakodnevno učiti kako bi bili u koraku s konkurencijom.

Suvremena poduzeća posvećuju sve više vremena i resursa stalnoj obuci i razvoju kadrova. Shvaćaju da je to jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, nadmetanje s konkurencijom i zadobivanje jačeg povjerenja od strane kupaca usluge ili proizvoda. Nedovoljno ulaganje u obuku i razvoj zaposlenih navodi kao ključni problem gubljenje udjela na tržištu i zaostajanje za konkurencijom. Organizacije bi trebale ulagati 3%-5% svog prihoda na obuku zaposlenih, a također i 5% svog radnog vremena zaposleni bi trebao provoditi godišnje na obuci. Za managere se procjenjuje čak i 20%.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Goić S., Tadić I., Bakotić D. (2017./2018.), op.cit., str. 5.

## 3. OPĆENITO O HOTELU VILLA ANDREA

### 3.1. Povijest i razvoj hotela

Boutique Hotel „Villa Andrea“ osnovan je 2005. godine. Prema kategorizaciji ima četiri zvjezdice, a osnovao ga je Dave Cain. Menadžeri hotela su bračni par, Blaža i Željko Marijančević. Izgrađen je u tradicionalnom dalmatinskom stilu gradnje, ukomponiranim sa suvremenim zahtjevima današnjeg vremena. Smješten je na samom kraju Tučepi, u blizini Podgore i nalazi se odmah uz obalu. U hotelu Villa Andrea gosti mogu izabrati između 18 udobnih, luksuznih soba opremljenih u skladu sa standardima modernog turizma. Sobe su opremljene satelitskom televizijom, hotelskim TV kanalima, wi-fijem, elektroničkim sefom, telefonom s direktnim biranjem, mini-barom, klimatizacijskim uređajem, te modernom kupaonicom s tuševima, sušilima za kosu i higijenskim potrepštinama. Zgrada se sastoji od četiri etaže.<sup>58</sup>

### 3.2. Dodatne usluge u hotelu

U sklopu hotela nalazi se i slow food restoran Olive Tree. Restoran se sastoji od zatvorenog i otvorenog dijela bašte. Restoranski meni posjeduje čak i dijetalnu, vegetarijansku i dječju prehranu. Konzumirati hranu moguće je i u vinskom podrumu, gdje gosti mogu, uz nadoplatu, rezervirati vinske probe te kupiti vrhunska vina. U sklopu recepcije nalazi se suvenirnica. Hotel posjeduje i salon ljepote koji nudi usluge njege lica i tijela, masaže, depilacije, manikure i pedikure te šminkanja. Na plaži gosti mogu koristiti hotelske ručnike, suncobrane i ležaljke, a iza hotela nalaze se bicikli. Gostima se nudi i usluga pranja te glačanja rublja.

Osim dodatnih usluga koje su u sklopu hotela gosti mogu na recepciji potražiti i informacije o izletima, sportskim atrakcijama, rent a car uslugama, organiziranju prijevoza i sl.

### 3.3. Priznanja i nagrade

Tijekom svojeg dosadašnjeg poslovanja Boutique Hotel „Villa Andrea“ je dobitnik brojnih nagrada i priznanja, i to:

- Hotel Villa Andrea prvi između 10 hotela u Hrvatskoj koji su po prvi put nositelji plakete Hotela Prijatelj okoliša

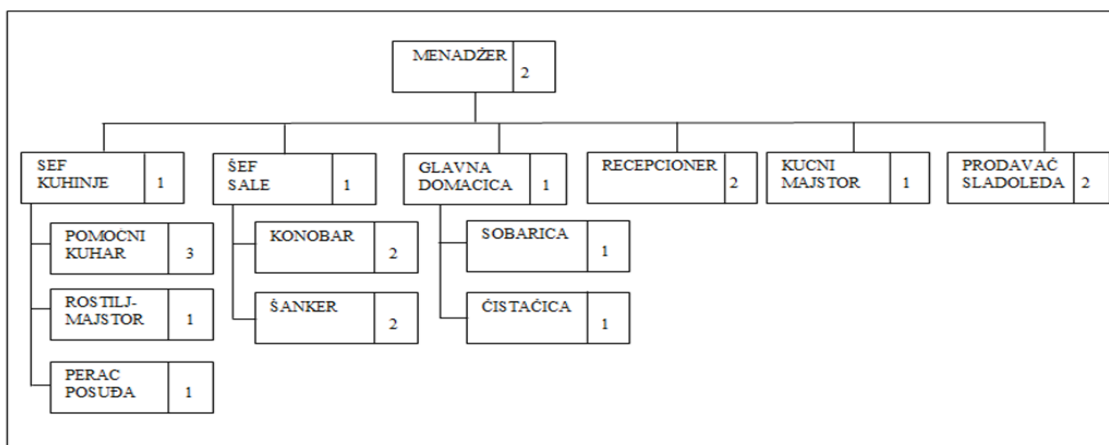
---

<sup>58</sup> <https://villa-andrea.info/hr/> (20.lipnja.2019.)

- finalist izbora Adrian 2007.
- od 2007. godine do danas prvi mali hotel srednje Dalmacije po anketama agencije Completely Croatia
- od 2005. godine do danas nositelj Trip Advisor plakete preporučenog izvrsnog hotela
- od 2009. godine na Zlatnoj listi hotela svijeta Luxury Group (samo 5 hotela u Hrvatskoj)
- od 2010. godine prema recenzijama naših gostiju na stranicama Booking.com agencija naša ocjena iznosi 9,5 / Izuzetan/
- 2014. Travellers' Choice Trip Advisor – u konkurenciji malih hotela i prihvatljivom cijenom hotela
- Top 25 Hotela s izvanrednom uslugom – Hrvatska
- 2015. Travelers' Choice Trip Advisor
- Top 25 Hotela s izvanrednom uslugom – Hrvatska
- 2016. Travelers' Choice Trip Advisor
- Top 25 Hotela s izvanrednom uslugom – Hrvatska
- 2017. Travelers' Choice Trip Advisor

### 3.4. Ljudski resursi hotela

Na slici ispod prikazana je organizacijska struktura Boutique hotela “Villa Andrea“. Hotel ima 21 zaposlenika.



*Slika 8. Prikaz organizacijske strukture*

### 3.5. Financijski rezultat

Ako usporedimo tekuću godinu s prethodnom, možemo ustanoviti da je hotel ostvario bolje rezultate. Odnosno ulaganje u obuku i razvoj postojećih kadrova, dovelo je do boljeg rezultata poduzeća. U tablici se mogu vidjeti stavke kao što su ukupna aktiva, ukupna pasiva, zadržana dobit i sl.

U nastavku je prikazana bilanca hotela na dan 31.12.2018.<sup>59</sup>

**Tablica 3. Bilanca Boutique hotela "Villa Andrea" na dan 31.12.2018.**

<b>Bilanca za poduzetnike na dan 31.12.2018.</b>			
<b>Naziv pozicije</b>	<b>Rbr.bilješke</b>	<b>Prethodna godina</b>	<b>Tekuća godina</b>
<b>AKTIVA</b>			
A) POTRAŽNJA ZA UPISANI I NEUPLAĆENI KAPITAL		-	-
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	1	11.420.535	11.290.471
I. NEMATERIJALNA IMOVINA		25.919	24.793
II. MATERIJALNA IMOVINA		11.394.616	11.265.678
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		-	-
IV. POTRAŽIVANJA		-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA		-	-
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	2	1.100.269	1.160.417
I. ZALIHE		81.415	31.764
II. POTRAŽIVANJA		569.916	603.587
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		311.102	139.734
IV. NOVAC U BANCII I BLAGAJNI		137.836	385.332
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	3	11.493	12.069

<sup>59</sup> <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> 30.kolovoza.2019.

E) UKUPNO AKTIVA	4	12.532.297	12.462.957
F) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-
PASIVA			
A) KAPITAL I REZERVE		9.952.877	10.376.630
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	5	10.542.800	10.542.800
II. KAPITALNE REZERVE	6	250.600	250.600
III. REZERVE IZ DOBITI		-	-
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		-	-
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI		-	-
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK		-619.403	-840.523
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE		-221.120	423.753
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES		-	-
B) REZERVIRANJA		-	-
C) DUGOROČNE OBVEZE	10	1.858.620	1.701.599
D) KRATKOROČNE OBVEZE	11	720.801	378.968
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA		-	5.760
F) UKUPNO – PASIVA	12	12.532.298	12.462.957
G) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-

## **4. PROVOĐENJE OBUKE I RAZVOJA KADROVA**

### **4.1. Upoznavanje i početak procesa obuke**

Proces obuke i razvoja na buduće radno mjesto započinje prvim radnim danom. Tada glavni menadžer, zaposlenika provodi kroz hotel upoznavajući ga s okolinom, njegovim zadacima te budućim kolegama. Važna uloga menadžera osim u pružanju potrebnih informacija je i odgovaranje na pitanja i pružanje potpore zaposleniku. Osim menadžera kolege koji obavljaju slične ili iste poslove bi trebali biti dostupni za pomoć pri praktičnom ili teorijskom dijelu izvršenja posla. Ako zaposlenik nakon probnog rada zadovolji uvjete, te on sam izrazi želju za ostanak u poduzeću započeti će složeniji proces i veće ulaganja u njegovu izobrazbu.

### **4.2. Daljnji razvoj obuke**

Nakon završenog probnog rada važno je:

- Postaviti ciljeve – Odrediti koji su važni faktori koje zaposlenik mora savladati da bi uspješno izvršavao svoj posao
- Planirati metode – Nakon što smo utvrdili faktore, potrebno je znati koje metode je prikladno izabrati da bi se proces obuke što bolje proveo
- Kontrolirati – Provjera izvršavanja izabrane metode, odnosno nadgledanje ide li obuka u zadanom pravcu
- Informacije suradnika – Razgovor s kolegama, te njihovo procjenjivanje o napretku

### **4.3. Metode obuke nemenadžera**

Metode koje poduzeća primjenjuju razlikuju se ovisno o cilju, vremenu, raspoloživim sredstvima i sl. Važno je pravilno izabrati metode jer one predstavljaju glavnu osnovu budućeg razvoja. Hotel „Villa Andrea“ primjenjuje više metoda pri obuci, nastojeći povećati zanimanje zaposlenika, ali i poboljšati poslovanje poduzeća. Metode koje se primjenjuju na zaposlenicima su sljedeće :

- Individualne instrukcije - jedna osoba ima ulogu mentora koji obučava zaposlenog na radnom mjestu. Ovisi o kojem se mjestu u poduzeću radi tako se izabire i osoba koja će uputiti novozaposlenog kako obavljati neki zadatak. Prednost metode je brza povratna informacija



- Individualni rad – Tijekom individualnog rada zaposlenici samostalno obavljaju zadatke za koje su zaduženi. Nakon izvršenja određenih zadataka s osobom koja je zadužena za nadgledanje njihovog rada tj. mentorom pregledavaju rezultate obuke odnosno uspješnost izvršenog zadatka. Prednost metode je mogućnost bržeg osamostaljivanja.
- Studentska praksa – Studenti ili srednjoškolci koji izaberu hotel za odrađivanje stručne prakse, ako pokažu da su zainteresirani i da imaju želju napredovati mogu postati zaposlenici u poduzeću. Također ako se potpiše ugovor u kojem student-budući zaposlenik, iskaže želju za radom u sljedećoj sezoni, postoji mogućnost poticaja u njegovom daljnjem školovanju.
- Studija slučaja – Neizostavno sredstvo kojem je glavni zadatak poveznica teorije i prakse. Metodom studije slučaja dubinski se analiziraju neke pojave, procesi, osobe ili događaj. Izrazito važna obuka jer pokazuje zaposlenicima da se u nekim situacijama u praksi mora pristupiti na drugi način od onoga kako je to objašnjeno u teoriji.
- Trening za tehniku – Ovisno o poziciji na kojoj zaposlenik radi moramo poznavati tehniku s kojom se služi te njezine programe. Iako svaki zaposlenik ne raspolaže s istim programom, postoje osnove koje moraju poznavati u slučaju da dođe do izvanredne situacije.
- Metoda rasprave – U njoj zaposlenici odnosno polaznici okupljeni u zajedničkoj prostoriji, iznose svoje mišljenje i stavove oko spomenutog problema. Menadžeri su zaslužni da budu moderator i da nadgledaju situaciju. Prednost ove metode je mogućnost iskazivanja vlastitog mišljenja i zajedničko rješavanje problema.

#### **4.4. Metode obuke menadžera**

Osim samih zaposlenika i menadžeri hotela prolaze kroz razne obuke u životnom vijeku svoje karijere. Razlog je bolja efikasnost i poslovanje poduzeća, ali i bolje upravljanje ljudskim resursima u postizanju zajedničkih rezultata. Neke od obuka koji su menadžeri hotela prošli su:

- Proučavanje – Na samom početku karijere odnosno upravljanja poduzećem vlasnik poduzeća je nadgledao menadžere i preuzeo ulogu instruktora. Instruktor je osoba koja mora provoditi obuku sa složenije, nove i kompliciranije poslove, kao što je vođenje hotela.

- Prisustvovanje sastancima – Menadžeri prisustvuju sastancima te se susreću s idejama i mišljenjima drugih menadžera koja mogu biti korisna za buduću primjenu u poduzeću.
- Metoda igranja uloga – Svakom menadžeru dodijeljena je uloga te problem i situacija u kojoj se nalazi, ali oni sami moraju smisliti rješenje. Izrazito važna metoda za menadžere hotela, jer rad s ljudima nosi puno nepredvidljivih situacija.

#### **4.5. Zajedničke metode obuke**

Kao što je već objašnjeno u teorijskom dijelu, a prikazano i u praktičnom, metoda obuke menadžera i nemanadžera provodi se zasebno. Obuka i razvoj može se provoditi individualno ili skupno. Također veliku važnost Boutique hotel „Villa Andrea“ predaje teambuildingu. Teambuilding se uglavnom provodi na kraju sezone i to tako da se organiziraju :

Posjet drugim restoranima – Organiziranje zajedničke večere u drugim gradovima kao što su npr. Split, Zadar, Makarska i sl. Glavni cilj je nagrada za uspješno odrađenu sezonu, ali i proučavanje ponašanja osoblja, menija i usluge. Pokušavaju se prikupiti nove inovativne ideje i napraviti usporedbu s konkurencijom kako bi joj mogli što bolje parirati na tržištu.

Posjet drugim hotelima – kao što je Sheraton u Dubrovniku. Svrha posjeta hotela primarno je također bila zaslužena nagrada, ali i proučavanje ponašanja zaposlenika u luksuznom hotelu s 5 zvjezdica te nastojanje da zaposlenici unaprijede svoje komunikacijske vještine.

Razgledavanje vinarija – S obzirom na to da se u sklopu hotela nalazi vinski podrum, posjet vinarijama u Pelješcu izvrsna je prilika somelijerima i konobarima da nauče ponešto novo o svakom vinu. Nastoji se to znanje pružiti i budućim gostima hotela te im boravak napraviti poučnijim.

Sajmovi – Razni sajmovi na kojima se prezentiraju različiti proizvodi. Primjer takvog sajma je ovogodišnji Adriatic Gastro show održan u Spaladium areni. Zaposlenici hotela su imali priliku vidjeti proizvode i usluge brojnih tvrtki.

Ako tim loše funkcionira, turistički programi mogu samo štetiti jer će produbiti loše međuljudske odnose među zaposlenicima i pojačati neučinkovitost. Rezultat teambuildinga je razvoj većeg osjećaja za suradnju i povećanje međusobnog povjerenja. Upravo iz tog razloga kroz teambuildinge se provlače različiti nabrojani sadržaji koji ne samo da poboljšavaju

odnose među ljudskim resursima poduzeća već i sudjeluju u njihovom razvoju. Zaposlenici su motivirani da kroz zabavu nauče nešto korisno te to prenesu na vlastiti rad.

#### **4.6. Menadžeri kao važna uloga u procesu razvoja karijere**

Menadžeri imaju ključnu i najodgovorniju ulogu u planiranju i razvijanju individualne karijere zaposlenih. Upravo zato što se nalaze na samom vrhu organizacije jedan od njihovih zadataka je i neprestano praćenje ljudskih resursa u izvršavanju njihovih zadataka. Pokaže li zaposlenik sposobnosti i želju za napredak na „više“ mjesto u organizacijskog strukturi, menadžeri bi trebali to prepoznati i postupiti sa svojim mogućnostima pri ostvarenju tih ciljeva. Koncept karijere zahtjeva sljedeće:<sup>60</sup>

- Organizaciju koja će, u ime uspješnog ostvarivanja vlastitih ciljeva i razvoja, posvetiti više pažnje individualnim interesima i ciljevima, te osmišljavati, planirati i ostvarivati svoj razvoj putem razvoja svih zaposlenih
- Sasvim drugačiju ulogu menadžera, odnosno menadžere koji postaju vezivno tkivo između pojedinaca i organizacije i posrednici njihove čvršće integracije (putem koncepta karijere oni postaju glavni posrednici i veza između potreba organizacije i pojedinca)
- Kreiranje partnerskih odnosa između organizacije, menadžera i zaposlenih
- Povezivanje ciljeva karijere sa stratejskim ciljevima razvoja poduzeća
- Stvaranje organizacijske infrastrukture koja prenosi viziju, osjećaj misije, strategiju, ciljeve i s njima povezane mogućnosti razvoja kroz cijelu organizaciju, tako da postanu vidljivi i jasni svakom pojedinom članu organizacije
- Aktivnu ulogu zaposlenih u kreiranju i razvoju vlastite karijere tako i u razvoju organizacije.

Menadžeri hotela se nastoje pridržavati ovih stavki, radi što boljeg zadovoljstva zaposlenika. Ako zaposlenik smatra da može obavljati zahtjevniji posao, veća je vjerojatnost da će rezultati sadašnjeg posla biti slabiji. Iz tog razloga u Boutique hotelu „Villa Andrea“ menadžeri nemaju ulogu mentora samo u procesu obuke kadrove već i u daljnjem razvoju njihove karijere.

---

<sup>60</sup> [http://vasic.info/faze-i-uloge-u-razvoju-karijere/#\\_edn5](http://vasic.info/faze-i-uloge-u-razvoju-karijere/#_edn5) 30.kolovoza.2019.

#### **4.7. Razgovor o karijeri**

Često se događaju slučajevi u kojima zaposlenik ima želju za napredak, ali je ne iskazuje javno. Stoga menadžment mora na temelju rezultata ili intuicije prepoznati želju za napretkom. Na kraju svake ljetne sezone svaki zaposlenik mora obaviti razgovor s menadžerima hotela. Tijekom razgovora zaposlenik je slobodan reći svoje želje, mogućnosti i planove za daljnji razvoj karijere. Također ako postoji negativan komentar ili situacija može se izjasniti. Postoje i situacije kada zaposlenik smatra da mu trenutna pozicija donosi previše obveze s kojim se teško nosi. U takvim slučajevima dužni su se izjasniti o prelasku na manje zahtjevnije radno mjesto ili o napuštanju poduzeća. Menadžeri nakon toga zaposleniku daju povratnu informaciju te njihovo viđenje u sadašnjem i daljnjem napredovanju razvoja karijere. Ako se postigne sporazum dolazi do napredovanja i premještanja zaposlenika na višu poziciju u poduzeću. Glavni ciljevi razgovora su:

- Poboľjšati poznavanje zaposlenika
- Ispitati je li zaposlenik zadovoljan u radnoj okolini poduzeća
- Saznati jesu li postojali propusti ( od strane menadžmenta ) tijekom protekle sezone
- Ispitati i unaprijediti suradničke odnose među zaposlenima
- Utvrditi želi li zaposlenik ostate na postojećem radno mjestu
- Postoji li želja za napredovanjem
- Utvrditi vještine koje nije savladao, te naći rješenje
- Ciljevi i vizija budućnosti od strane zaposlenika

#### **4.8. Planiranje daljnjeg razvoja karijere**

Nakon održanog sastanka s pojedinim zaposlenikom, menadžeri u suradnji s vlasnikom donose odluke. Prvo se u obzir uzimaju ocjene zaposlenika koje su im dodijeljene na temelju protekle sezone i ciljevima koje su pred njih postavljene. S obzirom na rezultat postavljenih zadataka i njihovo ostvarenje raspon ocjena je različit. Nakon toga se u obzir uzimaju želje koje je zaposlenik iskazao u prethodnom razgovoru s menadžerima. Ako menadžeri smatraju da su želje ostvarive odnosno da je zaposlenik sposoban prijeći na drugo radno mjesto, bez obzira radi li se o višoj ili nižoj poziciji u poduzeću, počinje proces planiranja razmještanja kadrova odnosno pomicanje smjera njihove dosadašnje karijere.

## 5. ZAKLJUČAK

U 21.stoljeću turizam je postao jedan od glavnih izvora prihoda. Sukladno tome broj ugostiteljskih poduzeća raste, a to znači da je konkurencije sve više. Da bi zadržali korak s konkurencijom odnosno, bili bolji treba pratiti nove trendove te ulagati u razvoj poduzeća. Jedan od najvažnijih resursa u koje se neprestano treba ulagati su ljudski resursi.

Glavni predmet istraživanja ovog rada bilo je provođenje obuke i razvoja kadrova u Boutique hotelu „Villa Andrea“ u Tučepima.

Prikazano je koje su metode provođenja obuke, te na koji način menadžeri kao zastupnici poduzeća, ali i individualni zaposlenik može utjecati na razvoj svoje karijere. Možemo zaključiti da je predmetno poduzeće shvatilo važnost rasta poduzeća kroz ljudske resurse te da su usmjerili tome znatan dio vremena i ostalih resursa. Obukom i razvojem pridonosi se većoj motiviranosti zaposlenika, koja vodi do povećanja efektivnosti i efikasnosti, što u krajnjem cilju pridonosi profitabilnijem poslovanju poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995.
2. Buble M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2000.
3. Buble M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split 2006.
4. Buble M.: Osnove Managmenta, Sveučilište u Splitu, Split 2003.
5. Cerović Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2003.
6. Goić S., Tadić I., Bakotić D.: Management ljudskih resursa, Nastavni materijali za akad.god. 2017./2018., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
7. Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco ,Zagreb 2006.
8. Mateljak Ž., Management (stručni studij) , Nastavni materijali za akad.god. 2018./2019., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
9. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.: Menadžment: Priručnik za nastavu, Sveučilište u Splitu, Split, 2009.
10. Mullins J., Management and Organizational Behavior, Sixth ed. Prentice Hall, 2002.
11. Tomeković T. : Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb 1965.

### Internet izvori:

1. Faze i uloge u razvoju karijere [http://vasic.info/faze-i-uloge-u-razvoju-karijere/#\\_edn5](http://vasic.info/faze-i-uloge-u-razvoju-karijere/#_edn5) (30.kolovoza.2019.)
2. Sudski registar <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> (30.kolovoza.2019.)
3. Službena stranica „Villa Andrea“ <https://villa-andrea.info/hr/> (20.lipnja.2019.)

## SUMMARY

In the 21st century, tourism has become one of the main sources of income. The number of catering companies is growing, which means that there is more competition. To keep pace with competition or be better, it's necessary to start new trends and invest in business development. One of the most important resources in which to constantly invest in human resources.

The main subject of the research was conducting training and staff development at the Boutique Hotel „Villa Andrea“ in Tučepi.

It outlines the methods of conducting training, how managers as head of the company, as well as individual employees, can influence their career development. The possibility of concluding that the enterprise in question understood the importance of enterprise growth through human resources to direct which meant time and other resources. By training and available, they have embraced the already engaged employee motivation. Leading to increases in efficiency and effectiveness, which ultimately resulted in profitable business operations.

**Key words:** development, training, Villa Andrea, employee

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pet dimenzija ličnosti "The big five" .....	13
Tablica 2. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju karijere .....	31
Tablica 3. Bilanca Boutique hotela "Villa Andrea" na dan 31.12.2018.....	37



## POPIS SLIKA

Slika 1. Glavne aktivnosti HRM-a .....	8
Slika 2. Bazni model sistemskog planiranja kadrova.....	10
Slika 3. Prednosti i nedostaci vanjskih i unutarnjih izvora pribavljanja kadrova .....	11
Slika 4. Osnovne faze procesa obuke .....	19
Slika 5. Proces planiranja karijere .....	25
Slika 6. Faze u razvoju karijere .....	27
Slika 7. Model individualnog planiranja karijere .....	33
Slika 8. Prikaz organizacijske strukture .....	36