

SELEKCIJA, OBUKA I ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA NA PRIMJERU HOTELSKE INDUSTRIJE

Radić, Venesa

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:670590>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

VENESA RADIĆ

ZAVRŠNI RAD

**Selekcija, obuka i organizacijska socijalizacija na primjeru
hotelske industrije**

Split, lipanj 2021

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

Predmet: Menadžment ljudskih potencijala

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Venesa Radić

Naslov rada: Selekcija, obuka i organizacijska socijalizacija na primjeru hotelske industrije

Mentor: Mr.sc. Anita Krolo Crvelin

Split, lipanj 2021.

SADRŽAJ:

SAŽETAK	2
SUMMARY	4
1. UVOD	5
1.1. Predmet rada	5
1.2. Cilj i svrha rada.....	5
1.3. Struktura rada.....	6
1.4. Metode rada	7
2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA	8
2.1. Definicija menadžmenta ljudskih potencijala	8
2.2. Značenje menadžmenta ljudskih potencijala	10
2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.....	11
2.4. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala	13
2.5. Procesi menadžmenta ljudskih potencijala.....	14
2.5.1. Proces selekcije	15
2.5.2. Proces obuke	19
2.5.3. Uloga tehnologije u procesu obuke.....	25
2.6. ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA	26
2.6.1. Definicija pojma.....	26
2.6.2. Domene organizacijske socijalizacije	27
2.6.3. Taktike organizacijske socijalizacije	29
2.6.4. Postupak i učinci organizacijske socijalizacije	29
3. SELEKCIJA,OBUKA I ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA HOTELA HILTON IMPERIAL DUBROVNIK	32
3.1. Uvodne riječi o menadžmentu i brendu Hotela Hilton Imperial Dubrovnik	32
3.2. Proces selekcije i obuke zaposlenika hotela	33
3.2.1. Seleksijski proces hotela.....	34
3.2.2. Proces obuke hotela i utjecaj tehnologije na obuku.....	35
3.2.3. Provjera uspješnosti odrađene obuke	36
3.3. Proces organizacijske socijalizacije hotela.....	38
3.4. Razgovor o razvoju i napredovanju zaposlenika hotela	39
3.5. Dodatne zanimljivosti iz odjela menadžmenta ljudskih potencijala	40
4. ZAKLJUČAK	43
LITERATURA	44
DODACI	46

SAŽETAK

Selekcija, obuka i organizacijska socijalizacija na primjeru hotelske industrije

Menadžment ljudskih potencijala uključuje mnogobrojne pojmove vezane za zapošljavanje ljudi te same odnose između pojedinca i organizacije. U sklopu ovog rada analiziraju se proces selekcije, proces obuke i pojam organizacijske socijalizacije. Ljudi su najvažniji potencijali svake organizacije i da nema ljudi, poduzeće ne bi moglo dobro poslovati. Vrlo često menadžeri zanemare važnost ljudskih potencijala te im ne pridaju dovoljno pažnje, već se baziraju na ostale resurse potrebne za dobar bonitet. U poslovanju hotelskih poduzeća ljudski potencijali su od primarnog značaja za uspješno i uredno poslovanje. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik je izvrstan primjer hotelske industrije koji ulaže u svoje zaposlenike te ih podupire u svakodnevnom radu. Dokazana je jačina ljudskih potencijala i njihova izuzetna važnost za hotelsku industriju.

***Ključne riječi:** ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala, selekcija, obuka, organizacijska socijalizacija*

SUMMARY

Selection, training and organizational socialization on the example of hotel industry

Human resource management (HR) consists of many concepts related to the human employment as well as relationship between single person and organization. As part of this work, the database will be about a process of selection, a proces of training and the concept of organizational socialization. People are the most important potential of any organization and without people the company alone would not be able to do business well. Very often managers neglect the importance of human resources and do not pay enough attention to them, but rather rely on other resources needed for good creditworthiness. In the hotel industry business, human resources are of primary importance for successfull and orderly business. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik is an excellent example of the hotel industry that invests in its employees as well as supports them in their daily work. The strength of human resources and their exceptional importance for the hotel industry has been proven.

Keywords: *human resources, human resource management, selection, training, organizational socialization*

1. UVOD

U ovom završnom radu prikazat će i pobliže objasniti ključni procesi menadžmenta ljudskih potencijala. Fokus rada je na procesima selekcije i obuke te pojmu organizacijske socijalizacije koji je od velike važnosti za novopristigle članove organizacije. Svaka organizacija treba prepoznati važnost ljudskih potencijala koji su unutar nje, kao i vanjskih partnera jer bez njih organizacija ne može uspješno poslovati. Ljudi su jednostavno sastavni dio svakog poduzeća te su ljudi ti koji odrađuju posao. Kroz spomenute procese i pojmove unutar ovog rada, prikazati će se potrebitost ljudskih potencijala i njihov nezaobilazni faktor u funkciji poslovanja organizacije. Ljudski potencijali su najvažniji faktor zdravog funkcioniranja organizacije te čine veliki udio u ostvarivanju svih zacrtanih organizacijskih ciljeva; bilo da je riječ o kratkoročnim ili onim važnijim-dugoročnim ciljevima. Ovaj rad objasniti će već istaknute pojmove na primjeru hotelske industrije. Izabran je svjetski poznati lanac Hilton hotela, a puni naziv odabranog hotelaje Hotel Hilton Imperial Dubrovnik. Kroz naredne stranice, prikazat će se poslovanje hotela, točnije njegovog odjela menadžmenta ljudskih potencijala te će se dočarati jačina ljudskih potencijala na konkretnom primjeru. Putem odgovora koji su dobiveni metodom intervjua, promatra se koliko je teorija primjenjiva i u praksi.

1.1. Predmet rada

Prepoznatljivost ljudskih potencijala je postala jedna od ključnih funkcija svakog poslovanja. Odabir pravih ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme je početna točka svakog poslovanja. Ovaj zadatak nije nimalo lagan, ali s prepoznatljivošću onih pravih potencijala proces postaje puno lakši. Potrebno je da i organizacija i pojedinac imaju jasnu viziju što se očekuje od koje strane te skupa surađuju tijekom procesa i ostvarivanja ciljeva. Kroz ovaj rad istaknut će se važnost ljudi, te njihova samostalna i timska funkcija na primjeru hotelske industrije Hotela Hilton Imperial Dubrovnik. Prepoznavanje ljudi i zadržavanje istih je jedna od ključnih funkcija uspješnosti ovog hotela te to dokazuju visoko pozicioniranim mjestima na raznim domaćim i inozemnim hotelskim natjecanjima.

1.2. Cilj i svrha rada

Kroz ovaj rad ostvarit će se dva cilja bazirana na konceptu menadžmenta ljudskih potencijala. Primarni cilj završnog rada je upoznati se sa značajnim pojmovima vezanim uz menadžment

ljudskih potencijala. Sekundarni cilj je usvojene procese i pojmove primjeniti na stvarnom primjeru hotelske industrije. Odabrani lanac hotela Hilton ima svjetsku popularnost brenda kao i visoku prepoznatljivost u razvijanju ljudskih potencijala. Kreiranjem raznih programa i projekata unutar svog lanca, prepoznaju prave ljudske potencijale, razvijaju talente te nakon samog odabira ljudi brinu se o njima i njihovom napretku tijekom radnog vijeka unutar hotela. Svrha diplomskog rada je prikazati važnost ljudskih potencijala te dočarati njihovu jaku funkciju unutar organizacije.

1.3. Struktura rada

Završni rad je strukturiran u 3 glavna poglavlja, te 3 standardna završna poglavlja rada. Prvo poglavlje je sačinjeno od općenitog uvoda u predmet rada, ciljeve završnog rada, samu strukturu te metodologiju rada. Drugo poglavlje je vezano uz isticanje važnosti menadžmenta ljudskih potencijala organizacije kroz objašnjenje same definicije, preko značenja, ciljeva i aktivnosti sve do važnih procesa menadžmenta ljudskih potencijala. Baza ovog rada su dva procesa: proces selekcije i proces obuke. Također, ističe se važnost tehnologije u procesu obučavanja ljudi u suvremenom vremenu. U sklopu drugog poglavlja, isto tako spominjese i pojam organizacijske socijalizacije te su objašnjene njene taktike i domene. Ovaj pojam je bitan faktor poslovanja, te sama prilagodba ljudi je od iznimne važnosti kako za pojedinca tako i za cijelu organizaciju. Treće poglavlje opisuje odabranu hotelsku industriju, te primjenjuje dotad usvojene pojmove na sami hotelski primjer. Odlomak opisuje procese menadžmenta ljudskih potencijala te pojam organizacijske socijalizacije kroz primjer Hotela Hilton Imperial Dubrovnik. Uz spomenuto, prikazane su i zanimljivosti hotela te nagrade koje su postignute i doprinose uspjehu hotela. Posljednja tri poglavlja sadrže zaključak rada, korištenu literaturu, kao i dodatke. Zaključak ovog rada obuhvaća dotad naučeno i usvojeno znanje te skraćuje cjelokupni rad u jedan finalni odlomak. Provučeni su spomenuti pojmovi vezani uz menadžment ljudskih potencijala te je odlomak zaključen s dobivenim rezultatima putem metode intervjua. Nadalje, literatura sadrži kombinaciju hrvatskih, kao i stranih autora. Kombinirano je zaključivanje raznih teorija iz radova, ali i prenesene su već poznate i dokazane činjenice iz drugih objavljenih radova. U posljednjem poglavlju naziva „Dodaci“ nalaze se sva korištena pitanja iz intervjua preko kojeg se došlo do zanimljivih odgovora primjera hotelske industrije iz Dubrovnika. Navedene su i napravljene tablice unutar rada, te su prevedene korištene skraćenice i primjenjeni izrazi iz stranih jezika u svrhu lakšeg razumijevanja.

1.4. Metode rada

Za uspješno ostvarivanje ciljeva rada, potrebno je implementirati različite metode istraživanja putem kojih će se ciljevi ostvariti. Kombinacijom raznih metoda dolazi se do još kvalitetnijih rezultata, dubljeg razumjevanjaglavnih pojmova te što jasnije interpretacije istih. U svrhu ostvarivanja gore navedenihciljeva ovog diplomskog rada, koristit će se sljedeće metode rada:

- *Metoda prikupljanja sekundarnih podataka*

Podrazumjeva se istraživanje za stolom, točnije interno prikupljanje potrebitih podataka. Moguće je prikupljati podatke iz raznoraznih datoteka, stručnih radova, članaka, objavljenih zapisa i dokumenata. Ova metoda prikuplja već objavljene podatke, a mogu se koristiti razne online stranice i online dostupna literatura.

- *Metoda prikupljanja primarnih podataka*

Ova metoda podrazumjeva terensko odnosno eksterno istraživanje. Za potrebe ovog rada koristit će se razgovor, točnije intervju, s direktoricom odjela menadžmenta ljudskih potencijala Hotela Hilton Imperial Dubrovnik. Unaprijed su pripremljena pitanja, putem kojih se saznaju podaci iz prve ruke preko direktnog razgovora s osobom jedan na jedan. Korišteno je ukupno 20 pitanja te su sva pitanja uredno odgovorena od strane voditeljice odjela menadžmenta ljudskih potencijala.

- *Induktivna metoda zaključivanja*

Jedna od metoda istraživanja preko koje se dolazi do konkretnih zaključaka iz jednostavnijih i općih teza. Do zaključka se dolazi putem razmatranja i čitanja općih teza drugih već objavljenih radova. Razumjevanjem postavljenih teza i shvaćanjem objavljenih radova, dolazi se do zaključaka.

- *Deduktivna metoda zaključivanja*

Suprotna metoda od prethodno navedene, jer se u ovom slučaju iz jednog ili više općih zaključaka dolazi do širih i većih zaključaka. Dobrim razumijevanjem i dubljim istraživanjem radova, može se zaključiti poanta i svrha napisanih radova. Cilj ove metode je izvođenje tvrdnji iz već pružene dostupne literature.

- *Metoda deskripcije*

Ovom metodom opisuju se već poznate činjenice, procesi rada, veze i odnosi. Točnije, dolazi do interpretacije važnih pojmova, kao i procesa menadžmenta ljudskih potencijala koji se koriste u svrhu ostvarivanja ciljeva rada.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

2.1. Definicija menadžmenta ljudskih potencijala

Naziv menadžment ljudskih potencijala diljem svijeta je prepoznatljiv po internacionalnim engleskim nazivom Human Resources Management ili skraćeno HR Management. Sve industrije susreću se s pojmom menadžmenta ljudskih potencijala bilo u sklopu menadžerske zadaće ili kao odvojeni odjel zapošljavanja ljudi. Menadžment ljudskih potencijala ima veliki broj sinonima, kao što su upravljanje ljudskim resursima, upravljanje razvojnim potencijalima, upravljanje stručnim kadrovima, menadžment talenata itd. Za potrebe ovog rada neće se koristiti pojam resurs već pojam potencijal, iz jednostavnog razloga što se pojam potencijal referira na mogućnost razvitka i pokazivanja sposobnosti. Upravo tome bi ljudi trebali težiti i sebe promatrati kao potencijale. Ljudi nisu, nikad neće ni biti, opipljivi resurs točnije određeno sredstvo korištenja u doslovnom smislu te riječi. Iako u raznoraznim podjelama resursa kojima organizacije raspolažu; uz financijske, fizičke te informacijske resurse ubrajaju se i ljudski resursi. Ovaj način podjele jedino ima smisla ako se ljudi promatraju kao neopipljivi resursi vezano uz relacijske odnose te kompetencije poput razvijanja vlastitih sposobnosti i znanja, nikako kao predmet korištenja. Pod ljudskim resursima, kako nalaže Buble (2000), podrazumjevaju se i pojmovi stvaralaštva, kreativnosti te djelotvornog rada tih ljudi, a ne samo brojčana struktura zaposlenika.¹ Ljudski potencijali nisu pasivni promatrači već aktivni sudionici organizacije, koji su jedinstveni sami po sebi te se znatno razlikuju od ostalih podvrsta resursa organizacije. Promatraju se ljudske sposobnosti, vještine, znanja i aktivan rad unutar organizacije, te ljudi svojim radom razvijaju i sebe kao osobu na privatnom polju. Prema Pološki Vokić (2004), ljudski potencijali su osnova konkurentske prednosti na tržištu te pokreću rast i razvitak suvremenih organizacija.² Kvalitetni ljudi su ti koji doprinose organizaciji i njenom napretku. Prakse menadžmenta ljudskih potencijala imaju za zadatak razvijanje znanja i vještina onih pojedinaca koji su spremni napredovati i ulagati prvenstveno u sebe. Prema Armstrongu (2006), menadžment ljudskih potencijala je definiran kao strateški i međusobno usklađen pristup upravljanja najcjenjenijom imovinom koju organizacija posjeduje. Istaknuto je da svi ljudi koji rade u organizaciji, bilo da je riječ o pojedinačnom ili kolektivnom radu, doprinose ostvarivanju zadanih ciljeva.³ Jako puno faktora utječe na upravljanje ljudskim potencijalima, kako iz

¹Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 82-83

²Pološki Vokić, N.(2003) Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, str. 455-460

³Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice, str. 3-4

unutrašnjosti same organizacije, tako i iz vanjskih faktora. Prema Buble (2000) organizacija promatra cjelokupnu okolinu bilo eksternu ili internu.⁴ Unutarnji faktori podrazumijevaju sve što se može iskoristiti, a već je dostupno u organizaciji, pa ne zahtjeva daljnu potragu. Primjer unutarnjih faktora može biti sam menadžment organizacije točnije njeno upravljanje, veličina iste, vrsta djelatnosti u kojoj se posluje te organizacijska kultura i struktura i resursi. Naspram unutarnjih faktora, vanjski faktori ipak zahtijevaju širi pogled na okolinu i prilagodbu organizacije toj okolini. Vanjska okolina utječe direktno na organizacijsko poslovanje te nije dovoljno koristiti već dostupno, nego se treba tražiti i izvan organizacije. Samo neki od vanjskih utjecaja mogu biti ekonomija odnosno ekonomsko stanje države, razni sprovedeni zakoni koji se moraju poštivati, sveukupno tržište rada te kultura cjelokupnog društva. Objekti skupine faktora kao i okolina oblikuju organizaciju te uistinu utječu na nju. Svi navedeni utjecaji, oblikuju upravljanje ljudskih potencijala na jedinstven način i dodjeljuju potencijalima određenu formu. Potrebno se prilagoditi uvjetima te poslovati u skladu s njima. Kao što je navedeno u stručnom radu Ermina Kuke (2011), menadžment ljudskih resursa je jako bitan faktor unutarnje dinamike organizacije kao i cjelokupne strukture organizacije koja raspolaže određenim brojem ljudi. Kao što je Kuka (2011) istaknuo u svom radu: „...*Naglasak je na kadrovskoj politici, odnosno na osiguranju stručnog i znanjem, osposobljenog kadra kako bi se na najbolji način implementirali postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi.*“⁵ Ljudi su sastavni dio poduzeća i oni kreiraju dodatnu vrijednost svojim svakodnevnim djelovanjem unutar organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima ima veliku ulogu u poslovnom svijetu, te prepoznavanjem specifičnih ljudskih potencijala i razvijanjem njihovih mogućnosti dolazi se do napretka na svim razinama poslovanja. Svaka nova ideja i svaki novi pristup radu omogućuju organizaciji da napreduje i još bolje se pozicionira na tržištu. Putem raznih aktivnosti moguće se što bolje plasirati na tržištu i ostvariti konkurentsku prednost, ali ljudi su ti koji najviše doprinose organizaciji i postaju konkurentska snaga. Isticanjem originalnih aktivnosti, promoviranjem raznovrsnih novih programa za zapošljavanje ljudi, pružanjem dodatne potpore radnicima, uvođenjem novijih procesa rada, implementiranjem tehnologije u redove poslovanja, praćenjem najnovijih trendova u uslužnim djelatnostima, uvođenjem novih ideja i izuma, prepoznavanjem talenata iz *poola* kandidata i sličnim aktivnostima, organizacija postaje još prepoznatljivija te privlači novu publiku. Ako organizacija u pojedinom segmentu prednjači pred ostalim organizacijama, automatski se ističe od ostalih i postaje posebna.

⁴Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 69-81

⁵Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 64-66

2.2. Značenje menadžmenta ljudskih potencijala

Samo značenje riječi *menadžment* dolazi od engleskog glagola „*to manage*“, što u hrvatskom prijevodu znači upravljati, rukovati, koordinirati. Uz glavni pojam koordinacije, treba isto tako znati s čim ili s kim se upravlja? Ljudske potencijale čine svi zaposlenici određene organizacije, koji svojim vrijednim radom i aktivnim djelovanjem unutar iste, ostvaruju kako i vlastite ciljeve, tako i organizacijske ciljeve. Gledano sa šire perspektive, glavni cilj većine organizacija prvobitno je ostvarivanje visokog profita (za opći opstanak organizacije) kao i postizanje boljih rezultata iz godine u godinu. Za uspješno provođenje organizacijskih ciljeva jako puno faktora mora biti usklađeno. Sve započinje razmatranjem raznih aspekata menadžmenta ljudskih potencijala poput zapošljavanja, nagrađivanja i podizanja angažiranosti zaposlenika, preko utjecaja na zaposlenike poticanjem veće produktivnosti sve do pozitivnih rezultata na razini poduzeća. Uspješnošću organizacije na svim poljima, dolazi do rast ugleda organizacije.⁶ Upravljati ljudskim potencijalima nije jednostavno, pa tako cjelokupni proces iziskuje dosta uloženog truda i vremena. Važno je i postaviti prave ljude na pozicije zapošljavanja drugih, one koji će odlučivati objektivno, a ne subjektivno. Ljudi uče i razvijaju svoje vještine dok su živi, pa tako i u svakom novom poslu su u konstantnoj potrazi za obogaćivanjem vlastitog znanja i vještina. Individue je teško procijeniti u kratkom vremenu i na temelju jednog do dva dokumenta prije samog razgovora. Prvi dojam o kandidatu je važan, ali nije i presudan za ključnu odluku. Stoga, ispitivač se čak može iznenaditi određenom reakcijom pojedinaca na situaciju koja se dogodila na radnom mjestu. Prema Shzmala (2014), menadžment ljudskih potencijala je filozofija koordiniranja ljudima, te se ona temelji na da su ljudski potencijali od izuzetne važnosti za održivost boniteta. Poanta menadžmenta ljudskih potencijala je održavanje boljih ljudskih odnosa u organizaciji i njihov konstantni doprinos organizaciji.⁷ Menadžer je osoba koja mora pružiti podršku svojim zaposlenicima te im pomoći u napredovanju. Putem menadžerskih funkcija: planiranja, organiziranja, upravljanja, kontroliranja i vođenja, menadžeri su u mogućnosti uspješno usmjeravati i podržavati svoje zaposlenike. Prema istraživanjima, menadžment ljudskih potencijala (MLJP) ima četiri glavna značenja.⁸ Prvenstveno, MLJP je znanstvena disciplina koja se iz dana u dan otkriva sve više kao i sve ostale znanosti. Cilj istraživanja ove znanosti je razumijevanje i razvoj ljudi u socijalnim institucijama točnije organizacijama. Nadalje, MLJP ima i značenje menadžerske funkcije i zadaće. Pod ovim značenjem misli se na osiguravanje kvalitetnih ljudi, te

⁶Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa , Pojam i uloga

⁷Smt. Shzmala, M. (2014) Human Resources Management , University of Calicut, School of distance education, str. 5-6

⁸Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Pojam i uloga

pronalazak načina da ih se svakodnevno motivira. Menadžeri su u ulozi su-kolega, koordinatora i motivatora, koji teže što boljem ostvarivanju organizacijskih ciljeva uz djelovanje uspješnih ljudi pokraj sebe. Uz već navedena značenja, MLJP je i specijalna poslovna funkcija jer menadžeri dobivaju razne zadatke koji su vezani uz ljudske potencijale i njihov razvitak. Između ostalog, MLJP ima značenje i specifične filozofije menadžmenta iz razloga što su ljudski potencijali ključni faktor svakog poslovanja te baš oni čine konkurentsku prednost nad ostalim organizacijama koje su prisutne na tržištu. Isticanjem svih aktivnosti koje obavljaju ljudski potencijali, dolazi se do zaključka koliko su oni zapravo bitni za opstanak organizacije.

2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Kao što je spomenuto u prijašnjem odlomku, svaka organizacija mora imati jasno definiran poslovni cilj koji želi dostići i napraviti će se što je u mogućnosti organizacije da se cilj i ostvari. Najvažniji poslovni cilj trebao bi biti dugoročan te se njemu važno maksimalno posvetiti. Ciljevi se formiraju na temelju *SMART* analize te ciljevi moraju biti jasno određeni, mjerljivi, ostvarivi, realno dostižni te vremenski određeni. Samo ciljevi koji pokrivaju sve navedene parametre su dostižni i ostvarivi. Ostvarivanjem primarnog cilja, dolazi do povećanja ukupne uspješnosti kao i produktivnosti na svim razinama, ali i povećanja konkurentske snage. Prednost nad konkurencijom, postavlja organizaciju na bolju poziciju te na taj način privlače veći broj zainteresiranih kupaca/gostiju/konzumenata. Prema Erminu Kuki (2011), osnovni cilj menadžmenta ljudskih potencijala je: „...*najveći mogući povrat uložених sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova.*“⁹ Iz ovog se može zaključiti da je važno jako puno uložiti u ljudske potencijale i njihov razvitak te da će oni svojim radom i trudom dokazati da su dostojni pozicije koju odrađuju unutar organizacije i pomoći organizaciji u ostvarivanju ciljeva. Naravno, o tome ovisi jako puno unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na uspjeh. Također je važno da su svi postavljeni organizacijski ciljevi jasni svim zaposlenicima, tako da im je čist put do ostvarenja istih. Ciljevi organizacije moraju biti ostvarivo postavljeni, a osobni ciljevi organizacijskih zaposlenika moraju se slagati sa širom slikom organizacije. U slučaju da dođe do nesklada vlastitih i organizacijskih ciljeva, skoro pa je i nemoguće dospjeti do opće pozitivnih rezultata. Ako kojim slučajem dođe do nesuglasica i prepreka u ostvarivanju

⁹Kuka, E.(2011) Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 64-66

ciljeva, treba se pravovremeno i jasno raspraviti te nastaviti sa svakodnevnim radom i trudom. Kao što je istaknuto u radu Jambrek (2008)¹⁰: „...*upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.*“ Zaključuje se da je menadžment ljudskih potencijala dinamičan proces te zahtijeva konstanto aktivno razmišljanje o svim postavljenim ciljevima. Jedna aktivnost vuče drugu, pa sve poslovne aktivnosti moraju biti u skladu. Potrebno je imati strategiju poslovanja te težiti dugoročnim ciljevima rada. Na kraju krajeva, teži se ostvarivanju zacrtanih ciljeva na što bolji mogući način, uz prave pojedince na pravim položajima unutar uspješne organizacije. Bitno je uskladiti sve ciljeve te težiti što uspješnijim poslovanjem iz dana u dan. Unutar filozofije menadžmenta ljudskih potencijala, uz točno određen i jasan poslovni cilj, tu su i tri su popratne skupine organizacijskih ciljeva:¹¹

- *Ekonomski ciljevi*
- *Socijalni ciljevi*
- *Kadrovska fleksibilnost*

Slijedi objašnjenje svake od triju navedenih skupina organizacijskih ciljeva. Prva skupina ciljeva, takozvani ekonomski ciljevi su logičkim slijedom vezani uz pojmove: ekonomičnosti, profitabilnosti, proizvodnosti, efikasnosti, efektivnosti te fleksibilnosti. Baza poslovanja je porast navedenih parametara, ali i smanjivanje organizacijskih troškova. Rast prihoda je ono čemu teži većina organizacija, te dostizanjem visoko-postavljenih ekonomskih ciljeva to je jedino i moguće. Nadalje, socijalni ciljevi su fokusirani na zaposlenike i njihov trenutni i krajnji položaj. Radi se na ostvarivanju ciljeva socio-ekonomskog položaja ljudi kao i mogućnosti stalne zaposlenosti. Sezonski radnici su pogotovo oni koji teže pronalasku dugoročnog rješenja, a nisu u potrazi za zaposlenjem na kraći period od samo par mjeseci. Šire gledano, misli se na podizanje kvalitete životnog vijeka zaposlenika. Organizacija mora učiti sve u njihovoj mogućnosti da položaj zaposlenika bude što učinkovitiji i profesionalniji. Posljednja nabrojana skupina ciljeva, takozvani ciljevi fleksibilnosti promjena, odnose se na održavanje fleksibilnosti i prilagodbe svih zaposlenika organizacije, kao i na što manju promjenu unutar iste. Svaki zaposlenik je jedinstven i na samo sebi svojstven način doprinosi organizaciji. Unosi u organizaciju vlastite vrijednosti, inovativnost, kreativnost, originalnost,

¹⁰Jambrek, I. i Penić, I.(2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, v.29, br. 2, 1181-1206

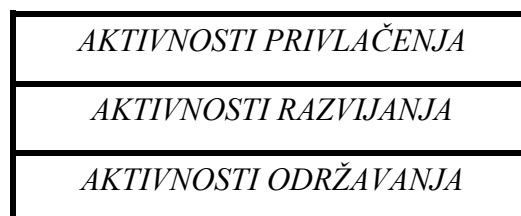
¹¹Bahtijarević Šiber, F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing ,str.20

trud i rad. Ljudi drugačije reagiraju na novonastale promjene i ako su navikli na jednu vrstu rada, uvođenjem noviteta i ponovnim procesom adaptacije na novu situaciju, čovjek može osjetiti nezadovoljstvo kao i pritisak na poslu. Pritom, ljudi različito djeluju pod stresom, kod određenih ljudi taj pritisak može izvući iz njih ono najbolje dok s druge strane ljudi mogu totalno zablokirati i napraviti loš posao. Svaka individua je posebna i trudi se činiti posao onako kako najbolje zna i umije. Na kraju radnog dana, važno je da su zaposlenici korak bliže cilju, pa makar to bili i mravlji koraci. Svaka pohvala od strane kolege ili menadžera je vjetar u leđa i korak naprijed, ali i svaka pokuda je točka alarma na koju se treba reagirati i popraviti nezgodu. Ako je zaposlenik ostvario svoje ciljeve i oni su u skladu s ciljevima organizacije, nastaje *win-win* situacija. U tom skladu i s pozitivnim poslovanjem treba nastaviti i u budućnosti.

2.4. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala

Uz postojeće ciljeve organizacije, potrebno je odrediti i aktivnosti putem kojih će se ti isti ciljevi i početi ostvarivati. Aktivnosti se mogu podijeliti na više načina pa tako između ostalog razlikujemo direktne i indirektne aktivnosti, one koje izravno ili neizravno djeluju na organizacijsko poslovanje. Tri glavne skupine aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, uključuju: privlačenje radne snage, razvijanje radne snage te održavanje radnih odnosa. Pod pojmom privlačenja podrazumijevaju se procesi planiranja broja ljudi, regrutiranja (pribavljanja bilo vanjskog ili unutarnjeg) te selekcije odnosno odabira onih pravih ljudi koji su organizaciji zaista potrebni. Aktivnost razvijanja uključuje proces obučavanja ljudi te konačnu procjenu performansi. Posljednja aktivnost nazvana je održavanje, a referira se na dugoročnu gradnju radnih odnosa, kao i na kompenzacije.¹²

Slika 1. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Izrada autorice prema Buble M. (2006) Osnove menadžmenta

¹²Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, str.366

Uz glavne tri skupine, razlikuju se još mnogobrojne aktivnosti koje su dio odjela menadžmenta ljudskih potencijala. Prema Erminu Kuki (2011) uz zapošljavanje, pribavljanje, obuku, kompenzacije i beneficije za zaposlenike tu su još i aktivnosti:¹³ usluga zaposlenicima (outsourcing, programi pomoći zaposlenicima i sl.), odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (radni zakoni i disciplina), dosjei zaposlenika (bilješke o zaposlenicima organizacije), zaštita na radu i zdravlje zaposlenika (zdravstveno osiguranje, razna testiranja na supstance, wellness programi i sl.) te strategijsko planiranje. Posljednja skupina aktivnosti nazvana je strategijsko planiranje te podrazumjeva smjer daljnjeg previđanja i razvoj međunarodnih ljudskih potencijala. Promatra se budućnost i što ona donosi u vidu koncepta menadžmenta ljudskih potencijala. Putem svih gore navedenih aktivnosti, odjel menadžmenta ljudskih potencijala je u mogućnosti što bolje upoznati kandidate, graditi s njima poslovni odnos te zajednički ostvarivati ciljeve. Zajedničkim radom i u svrhu istog cilja dolazi se do onih najboljih rezultata.

2.5. Procesi menadžmenta ljudskih potencijala

Procesi menadžmenta ljudskih potencijala obuhvaćaju planiranje, regrutiranje i selekciju. Nastavno na tri glavna procesa tu su i proces obuke te pojam organizacijske socijalizacije koji ima svoje faze. Prvi korak uključuje proces planiranja ljudskih potencijala, a oslanja se na metodu procjenjivanja određenog broja ljudi koji su organizaciji potrebni privremeno ili trajno. Proces planiranja se bazira na dva parametra: ponudi i potražnji radne snage koja je dostupna na tržištu rada. Isto tako, organizacije tijekom procesa planiranja moraju sagledati i trenutni broj zaposlenika. Najteži zadatak je procjena određenog broja ljudi točnije potreba organizacije, te da se ne stvara višak ili manjak radne snage. Nakon planskog način rada, ide se korak dalje na proces pribavljanja potrebne radne snage. Glavna svrha pribavljanja ili regrutiranja je privući one kandidate koji su kvalitetni i od kojih se mogu, daljnjim procesima, odabrati oni najbolji. Pribavljati ljude je moguće preko unutarnjih (iz same organizacije, interni proces) i vanjskih izvora kandidata (izvan same organizacije, putem raznih platformi eksternim procesom). Svaki od ovih načina pribavljanja ima svoje prednosti i mane. Prednost unutarnjih izvora je što ti zaposlenici već poznaju organizaciju, pozitivno se djeluje na moral zaposlenika, organizacija se promovira, brži je i jeftiniji proces. Kao mana unutarnjih izvora navodi se da se ne dolazi do novih ideja, sprječavaju se promjene te može doći do borbi i

¹³Kuka,E. (2011) Menadžment ljudskih resursa, stručni rad, Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 64-66

sukoba za promociju. Vanjski izvori zapošljavanja za prednost ističu veći broj kandidata koji donose inovacije u organizaciju, omogućuju se promjene i smanjuje se napetost. Kao mane vanjskih izvora, navodi se dulje vrijeme čitavog procesa, izdatak više financijskih sredstava zapribavljanje, te može doći do nezadovoljstva već postojećih članova organizacije ili krivog odabira izvora pribavljanja. Shodno tome, piramida pribavljanja ljudskih potencijala se sastoji od četiri vrste kandidata: kandidati koji su dobili posao, kandidati koji su došli na intervju, kandidati koji su pozvani na intervju te kandidati koji su se prijavili za posao.¹⁴ Svatko od njih ima svoj cilj i svrhu dolaska te se nadaju najboljem ishodu. Zatim slijedi proces konačnog odabira to jest proces selekcije ili odabira kandidata. Ova faza je ključni odabir onih najboljih kandidata. Dolazi do prepoznavanja pravih potencijala, onih koji se ističu od ostatka *poola* kandidata te nakon njihovog prihvata slijedi obuka. Obučavanjem se kandidati pripremaju za posao te se uče u praksi stvarnom radu koji ih očekuje. Radi ostvarivanja ciljeva ovog diplomskog rada, u nastavku će se još detaljnije objasniti proces selekcije, proces obuke te pojam organizacijske socijalizacije. Prikazat će se definicije pojmova, metode i aktivnosti koje se koriste tijekom procesa.

2.5.1. Proces selekcije

Nakon uspješnog procesa regrutiranja sljedeća faza je proces selekcije. Proces odabira ili selekcije treći je stadij faze zapošljavanja ljudi je ključan faktor. Ovo je točka odabira pravih ljudi, onih koji su organizaciji potrebni. Pronalazak i odabir zna biti jako težak pa čak i sitnice mogu odlučiti koga odabrati za traženu poziciju. Prema Smt. Shzmala (2014), selekcija ili odabir je postupak uspoređivanja, donošenja odluka te ocjenjivanja kandidata. Kao glavni cilj selekcije navodi se dovođenje različitih kandidata u organizaciju, onih koji će dobro obavljati posao. Sveukupni sustav proces odabiranja kandidata, trebao bi pridonijeti učinkovitosti organizacija. Organizacije posluju na različite načine te im se sustavi odabira kandidata mogu međusobno dosta razlikovati. Prema Bartolović i Vukojević (2019), metode selekcije se oslanjaju na analizu posla. Važno je spoznati opis posla i specifikaciju posla, kao dva temelja za dobivanje podataka o poslu.¹⁵ U ovim dokumentima se nalaze liste dužnosti zaposlenika, opis odnosa, uvjeti rada, odgovornosti posla kao i potrebitih kompetencija koje zaposlenik mora imati za određenu poziciju. Nadalje, dospjele molbe za posao se smatraju

¹⁴Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Pribavljanje i Selekcija

¹⁵Bartolović, V. i Vukojević, L. (2019) Menadžment ljudskih potencijala, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 1. Izdanje, str. 55-60

dijelom inicijalne faze procesa selekcije u kojoj se najviše gledaju opće informacije o potencijalnom zaposleniku (dob, spol i slično), stručna sprema i prijašnje radno iskustvo. Konkretni postupak odabira pravog kandidata za pravo mjesto koristi: sve pristigle podatke o kandidatima, njihove najjače kvalifikacije, ponašanja, dosadašnja znanja, vještine i sposobnosti. Zaključuje se da selekcija nije pojedinačni čin već je selekcija niz različitih metoda i faza putem kojih dolazimo do raznih činjenica o kandidatima.¹⁶ U ovoj fazi procesa menadžmenta ljudskih potencijala dolazi do konačnog izbora kandidata. Selekcija se može promatrati kao lagan proces ako je ponuda kandidata različita i točno se nađe pravi kandidat s pravim kvalifikacijama (rijetkost), ali može se promatrati i kao teži proces zbog prevelikog broja potencijalnih kandidata i onda nijanse odlučuju tko prolazi u daljnji krug, a tko ne. Promatraju se kvalifikacije potencijalnih kandidata te se odabiru oni najbolji, oni koji su u skladu sa zahtjevima posla. Bitno je istaknuti da postoje standardi koji se moraju zadovoljiti unutar faze selekcije kandidata, a to su:¹⁷ objektivnost, osjetljivost, pouzdanost, valjanost, baždarenost, standardiziranost te ostale karakteristike. Sve navedene karakteristike moraju biti dijelom procesa selekcije kandidata. Vrlo je važno selektivnom procesu pristupiti s objektivnog stajališta, nikako subjektivnog. Osjetljivost je specifikacija s pomoću koje menadžeri mogu mjeriti diferenciranost kandidata. Karakteristika pouzdanosti je ključna procjena koliko je ili nije kandidat sposoban odrađivati određeni posao. Nadalje, značajka valjanosti se oslanja na uspješnost u poslu, te se mjeri konkretnim zadacima. Baždarenost je karakteristika koja se orijentira na individualne rezultate kandidata do kojih se dolazi preko testova. Specifikacija standardiziranosti se odnosi na jednostavnost korištenja testova te olakšano mjerenje istih. Pod pojmom ostale karakteristike misli se na: značajke mogućnosti primjene, praktičnost te karakteristiku jednostavnosti. Sve navedene karakteristike moraju biti prihvaćene i razumljive ispitivačima zaposlenika. U većini slučajeva, organizacije formiraju tim radije nego samo jednu osobu za selektivni proces. Najčešće se govori o selekcijskom timu koji obuhvaća par ljudi koji moraju upoznati potencijalne kandidate te na kraju donijeti sud. Prema Harvanu (2016), formiranje pomno odabranog selekcijskog tima je bitna stavka procesa selekcije zbog okupljanja raznih specijaliziranih pojedinaca. Na ovaj način većina je područja obuhvaćena i moguće je dobiti različita objektivna mišljenja, nasuprot subjektivnog mišljenja kojeg jedna osoba može prosuditi. Također, što je više osoba uključeno u konačni razgovor o odluci, uz što manju subjektivnost i osobno favoriziranje, bolje se formira stvarno

¹⁶Smt. Shzmala, M. (2014) Human Resources Management , University ofCalicut, Schoolof distance education, str. 26-27

¹⁷Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Pribavljanje i Selekcija

mišljenje o zaposlenikovim dobrim i lošijim stranama.¹⁸ Uz dosad spomenuto, proces selekcije ljudskih potencijala diferencira i različite metode selekcijskog procesa koje osnovani selekcijski tim koristi tijekom procesa. Metoda procesa odabira pravih kandidata razvrstavaju se u dvije skupine:¹⁹

- *Konvencionalne metode*
- *Nekonvencionalne metode*

Konvencionalne metode uključuju standarne izvore o potencijalnim zaposlenicima. Najčešći izvori su životopisi, prijave na natječaj, diplome, svjedodžbe, preporuke menadžera, intervjui, situacijski testovi, probni rad, psihologijski testovi, testovi osobnosti i slično. Sve navedeno su uobičajene metode prikupljanja podataka o potencijalnim zaposlenicima. Putem ovih izvora formira se „osnovna“ slika o kandidatima, a zatim zahtjevnijim metodama se dolazi do dubljih pojedinosti o svakom kandidatu. Životopis odnosno *curriculum vitae* je najučestaliji izvor podataka koji je potrebno priložiti uz motivacijsko pismo za posao. Na ovaj način organizacija prikuplja biografske podatke o potencijalnom zaposleniku te se upoznaje s bazičnim podacima o kandidatima. Nadalje, prijava na natječaj je konvencionalna metoda koja se sastoji od formulara koje kandidati popunjavaju. Prikupljaju se podaci o obrazovanju, osobni podaci, prijašnje iskustvo, radna ponašanja i sl. Uz navedene učestale metode, vrlo često svjedodžbe i diplome su načini dokazivanja levela obrazovanja kandidata putem kojeg zaposlenik određuje je li kandidat dorastao poziciji. Određene organizacije u poslovnim javnim natječajima točno specificiraju level obrazovanja, dok ostale organizacije ne prakticiraju navođenje levela obrazovanja. Putem prijašnjih poslova i zadovoljstva na istom, zaposlenik može priložiti preporuku menadžera s prijašnjeg posla ili iz drugog odjela, kao dokaz razine radne uspješnosti. Svaka pohvala o prethodnom radnom ponašanju, stečenim vještinama i sposobnostima je dobar pokazatelj kakva je osoba kao radnik. Također, pod konvencionalnim metodama se podrazumijevaju i psihologijski testovi. Putem psihologijskih testova mjeri se aktivnost koja je potrebna za rad. Na kraju procesa, dobiveni rezultati se uspoređuju s grupom pojedinaca koji su ispunjavali test prema istoj situaciji. Psihologijski testovi obuhvaćaju testove sposobnosti, ličnosti, znanja, interesa i vještina. Pored ostalog, intervju kao konvencionalna metoda je najčešći način ispitivanja kandidata jedan na jedan. Moguće je uključiti više ljudi u intervju radi izbjegavanja subjektivnosti te se timom ljudi koji

¹⁸Harvan, G. (2016) Selekcija i selekcijski tim za pravilan odabir zaposlenika, Sveučilište Jurja Dobrile Pula, završni rad, str 20-21.

¹⁹Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Obuka (Obrazovanje) LJR

ispitivaju kandidata stječe širi dojam i mišljenje o kandidatu. Važno je da se predrasude, osobne preferencije i osobne karakteristike ostave po strani te da se razmišlja objektivno. Cilj intervjua kao metode je prikupiti što više podataka o kandidatu u što kraćem vremenu. Svi intervjui koji su pripremljeni za potencijalne kandidate trebaju biti jasno strukturirani, standardizirani te usmjereni na cilj koji se želi dosegnuti. Uvođenje situacijskih intervjua su sve učestalija pojava unutar organizacija, jer se preko takvih vrsta intervjua dobiva konkretan odgovor od kandidata; kako bi on ili ona postupio u određenoj situaciji? Odgovori kandidata mogu biti usmjereni na prijašnje stečeno iskustvo, ali i na buduće akcije točnije promišljanje kakva bi bila njihova reakcija. Još jedna konvencionalna metoda je probni rad. Ova metoda je način ustanovljavanja prikladnosti potencijalnog zaposlenika za posao. U periodu odrađivanja probnog rada zaposlenik ima priliku pokazati što on ili ona zna, a organizacija promatra kompatibilnost pojedinca s organizacijom. Zatim, u konvencionalne metode selekcije svrstavaju se i testovi osobnosti. Osobnost je pojam koji se veže uz karakter osobe te se testovima mjeri koliko je osoba praktična i kako funkcionira. Uobičajeno se koristi manji broj pitanja te se promatraju dati odgovori. Razmatranjem kandidatovih odgovora, sagledava se koje su karakteristike izražene te kakva je osoba prema karakteru. Uslužne djelatnosti, u većini slučajeva, traže osobe koje su vedrijeg duha, pozitivne energije te su optimistični, otvoreni ljudi koji kvalitetno obavljaju svoj posao. Nasuprot konvencionalnim, nekonvencionalne metode uključuju poligrafska ispitivanja, testove iskrenosti, testiranja na razne supstance, grafološku analizu i slično. Etika nekonvencionalnih metoda je dvojbeno te nije potpuno otkrivena učinkovitost ovog tipa testiranja kandidata.²⁰ Iako su, intenzivniji i zahtjevniji testovi koji mjere kompatibilnosti kandidata s organizacijskom, učestaliji za srednji i viši menadžment organizacije mogu se provesti i na nižim pozicijama. Bilo koja odabrana metoda treba biti razrađena do najsitnijeg detalja jer se na taj način pokušava dobiti što više podataka o zaposleniku. Putem testova, organizacija može pratiti sposobnosti zaposlenika u početnoj fazi, a zatim i ponoviti test nakon određenog vremena da se ustanovi ima li napredka od početne faze. Fokus je na donošenju prave odluke i puštanje u redove organizacije samo ljude koji su nje dostojni i mogu pridonjeti organizacijskom rastu i razvoju. Ljudi koji nisu dovoljno kvalificirani nažalost neće biti pušteni u redove organizacije, ali je red da ih se obavijesti o odluci. Vrlo često organizacije jednostavno ne obavijeste zaposlenike o završnoj odluci odabranih kandidata, pa određeni kandidati ostanu u neizvjesnosti. Arhiva prijava za poslove se vodi u većini organizacije, te u slučaju sljedeće dostupne pozicije

²⁰Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Pribavljanje i Selekcija

moгуće je ponovno pozvati kandidata na razgovor. Na kraju selekcijskog procesa, dolazi do odvajanja kandidata koji nisu prikladni za organizaciju od onih koji će biti pozvani na daljnje korake procesa zapošljavanja. Nakon pomno odabranih pravih kandidata za prikladne pozicije unutar organizacije, slijedi proces obučavanja izabranih te daljnja priprema za poslovne aktivnosti.

2.5.2. Proces obuke

Edukacija, regrutacija, podučavanje, obučavanje, trenaža, osposobljavanje, vježbanje, stručna praksa, naobrazba i ostali slični pojmovi su sinonimi pojma obuke. Pojam obuke veže se uz praktično učenje za novi posao. To je postupak putem kojeg se zaposlenici koji su tek pristigli u organizaciju uče vještinama i sposobnostima koje su potrebne za svakodnevni rad unutar organizacije. Svaki pojedinac se kroz proces obuke, prvobitno upoznaje s organizacijom te konačno postaje i dio nje bilo privremeno ili trajno. Obučava se poslovanju, upoznaje s kolegama i kolegicama te steče novo znanje i vještine potrebne za obavljanje posla. Od trenutka prihvaćanja zaposlenika u organizaciju, zaposlenik radi za dobrobit cijele organizacije. Uz ostale procese, obuka je važna stavka poslovanja i putem obuke organizacija procjenjuje koliko je zaposlenik zapravo prikladan dok zaposlenik sam istovremeno procjenjuje je li on dorastao toj poziciji i kolike su njegove mogućnosti. Brzo zaposlenikovo učenje, ugodna poslovna atmosfera, kao i strpljiv „učitelj“ samo su neki od faktora uspjeha dobre obuke. Iako određene organizacije ne implementiraju obuku, ona je bitan faktor poslovanja. Ljudi cjeloživotno uče i napreduju, ali ovaj dio obučavanja i snalaženja u novoj okolini je presudan u vlastitom podizanju ljestvice ljudskih mogućnosti. Prema Kriemadis i Kourtesopoulou (2008), poslodavci su ti koji ulažu u obrazovanje zaposlenika organizacije, a na to gledaju kao na jednu od metoda ispunjavanja tendencija ili rješavanja nastalih potreba unutar organizacije. Ističe se da s povećanom konkurencijom na tržištu, dolazi do sve snažnijih zaposlenika te sukladno tome treba povećati produktivnost zaposlenika, a to vodi i ostvarivanju konačnog profitnog cilja poduzeća. Smatra se da zaposlenici obukom postaju multikvalificirani i bolje obrazovani, te da mogu raditi više poslova istovremeno. Zaposlenici koji prođu visokokvalitetnu obuku imaju znatnu prednost u zapošljavanju, te time produbljuju vlastito znanje i usavršavaju vještine.²¹ Putem procesa obuke, organizacije su orijentirane na povećanje uspješnosti cjelokupne tvrtke, kao i na povećanje produktivnosti svojih

²¹Kriemadis, T. i Kourtesopoulou, A.(2008) Human Resource training and development. The Outdoor Management method, str. 33

zaposlenika. Dodatni način obučavanja i osobnog razvoja je moguće provesti i za menadžere koji su već dulji period u organizaciji. Sukladno novonastalim okolnostima kao i praćenju novih trendova na tržištu, potrebna je nova edukacija i za starije članove organizacije. Akt obuke je način putem kojeg se zaposlenici podučavaju različitim funkcijama i znanjima posla kojeg će obavljati svakodnevno unutar organizacije. Fokus je na stjecanju sposobnosti koje su nužne za rad te da na kraju krajeva dođe do povećanja učinkovitosti.²² Bitno je istaknuti da svaka nova promjena i uvođenje nove obuke mora imati dugoročni cilj i biti u skladu s organizacijskim ciljevima. Općenito se ciljevi baziraju na povećanju prihoda, produktivnosti i učinkovitosti rada. Prema Yawsonu (2009), većina poslodavaca koji vode organizacije ističu da im je bitan organizacijski uspjeh, ali ne uključuju obuku kao sastavni dio procesa zapošljavanja. Postoje razni razlozi zašto određene organizacije ne postežu za metodom obučavanja svojih zaposlenika. Naravno, tu je i faktor veličine organizacije presudan, kao i broj zaposlenih osoba u organizaciji. Navodi se pet potencijalnih razloga zašto određene organizacije ne implementiraju obuku u svom poslovanju:²³

1. *Vrijeme*

Određene manje organizacije smatraju da nemaju vremena provoditi obuku zaposlenika. Pretpostavlja se da se posao može naučiti u hodu i da nije potrebno posebno odvojeno vrijeme za obučavanje zaposlenika. U većini slučajeva manje organizacije koje tek stupaju na tržište ne prakticiraju obuku u svom poslovanju.

2. *Početak rada*

Ako organizacija tek počinje s radom, proces obuke im nije poznat. *Getting started* tvrtke ne prakticiraju obuku u svom poslovanju već se snalaze u poslovanju skupa timskim radom i već stečenim znanjem i vještinama nastupaju na tržište. U slučaju uvođenja noviteteta u poslovanje, tek tada će se razmatrati metoda obuke za zaposlenike.

3. *Široka stručnost*

Smatra se da su menadžeri oni koji imaju izraženu stručnost poslovanja, ali fale im specijalizirane vještine. Moguće ih je dodatno usvojiti putem raznih tečajeva i dodatnih usavršavanja u raznim agencijama.

²²Ren & Jackson (2020) Human Resource Management Review, HRM Institutional entrepreneurship for sustainable business organizations, online journal

²³Yawson, F. (2009) Training and development of human resource in custom sexcise and preventive service in Ghana, str. 19-21

4. *Nedostatak povjerenja i otvorenosti*

Pojedini menadžeri imaju tendenciju zadržavanja vlastitog znanja samo za sebe te nisu otvoreni za dijeljenje istog. Postoji ograničavajući faktor povjerenja i otvorenosti koji se sigurno osjeti unutar cijele organizacije, čak i na širim poljima ne samo na polju menadžmenta ljudskih potencijala.

5. *Skepticizam u pogledu vrijednosti obuke*

Vlasnici manjih organizacija smatraju da se budućnost ne može predvidjeti te da je bolje držati se dosadašnjih aktivnosti i ne mijenjati ništa. Tek kad nastupi promjena, oni teže uvođenju novih edukacija.

Iako su gore navedeni razlozi prisutni u manjini organizacija, važno ih je istaknuti da bi se shvatilo kako su ipak poslodavci ti koji odlučuju o važnosti obuke i njenoj implementaciji. Vlasnici u dogovoru s menadžerima donose odluku o metodama obuke i njenoj provedbi. Svi navedeni razlozi imaju smisla te je na organizaciji da sama donese odluku o implementiranju procesa obuke. Prema Yawsonu (2009), glavna svrha formuliranja procesa obuke je odgovoriti na dva glavna pitanja: *1. Što je predmet poslovanja? 2.Što bi trebao biti posao organizacije?* Ako je određena organizacija spremna odlučno odgovoriti na oba pitanja, te da ti odgovori budu u skladu s misijom, vizijom, ciljevima i strategijom organizacije tada organizacija može prepoznati svrhu i potrebu obuke. Svaka organizacija treba utvrditi glavne potrebe za osposobljavanje zaposlenika, a to su najčešće organizacija i analiza posla. Organizacijska analiza sadrži parametre:²⁴

- *Vizija organizacije*

Organizacijska vizija je bazirana na budućnosti te se promatra ono što organizacija tek želi postići, a dosad nije imala prilike. Vizija je zamisao koju organizacija želi ostvariti te je u skladu s ciljevima organizacije. Uobičajeno je da vizija i misija idu u paru.

- *Kratkoročni i dugoročni ciljevi*

Svaka organizacija, na samom početku rada, treba postaviti jasne ciljeve organizacije tako da bi svi sudionici organizacije bili svjesni što trebaju postići. Kratkoročni ciljevi jesu bitni, ali od puno veće važnosti su dugoročni ciljevi. Kod dugoročnih ciljeva, organizacija promatra dulji vremenski period te su to uobičajeno teže dosežni ciljevi.

- *Buduće strategije*

Strategija organizacije je pojam koji se često veže uz način korištenja dostupnih organizacijskih resursa i potencijala. Bilo koja organizacija mora biti spremna za

²⁴Yawson, F.(2009), Training and development of human resource in customs excise and preventive service in Ghana, str.21-22

budućnost te misliti unaprijed. Potrebno je osmisliti održiv način ostvarenja ciljeva (strategiju) za naredno buduće vrijeme, a ne samo za sadašnjost.

- *Metode i tehnologija*

Metode rada se mogu mijenjati kako se i poslovanje mijenja. Uobičajeno su metode rada poznate svim zaposlenicima te postoje standardne operativne procedure koje se moraju poštivati unutar većine organizacija. S gledišta tehnologije, organizacije moraju pratiti trendove te kontinuirano obučavati svoje zaposlenike o novim programima rada.

- *Sadašnje i buduće socijalno, ekonomsko, političko i tehnološko okruženje*

Kao što je već navedeno, organizacije trebaju razmišljati unaprijed i imati pripremljen plan za naredno vrijeme ne samo za „naredni dan.“ Okolina u velikoj mjeri utječe na organizaciju jako puno te se organizacija na tržištu rada promatra u odnosu na druge organizacije.

Organizacije trebaju pomno proučiti sve gore navedene parametre i zaključiti je li im potrebna obuka, što im obuka donosi i je li isplativa na kraju krajeva? U trenutku kad je organizaciji u potpunosti jasno da im je obuka potrebna i da imaju jasno postavljene spomenute parametre za njenu dobru izvedbu, organizacija može krenuti u proces obuke. Ren& Jacksonu (2020) navode da se prednosti obuke očituju u povećanju baze zaposlenikovih vještina i znanja o poslu. Također, lakše je identificirati obučene zaposlenike jer oni brže ostvaruju zacrtane ciljeve, pa čak ih mogu i predmašiti. Ako menadžer bilo kojeg odjela uvidi da zaposlenik zaupravo napreduje i da je sposoban odgovorno raditi, može mu ponuditi i poslove s većim odgovornostima bez prevelikog straha od neuspjeha. Na ovaj način, dobro obučenom zaposleniku nije potreban konstantan nadzor za vrijeme obavljanja posla. Isto tako, uspješno provedenom obukom se podiže poslovno zadovoljstvo te i podiže se sveukupni moral. Uz navedene prednosti moguće je još spoznati kako zaposlenici rade u timu, te kako se zaposlenici snalaze u radu s najnovijim tehnologijama. Sam proces obuke započinje identifikacijom potreba za obukom. Nastavno na prvi korak slijedi planiranje, izvođenje te evaluacija izvršene obuke.²⁵ Planiranje obuke je unaprijed određeni plan potreba obuke. Prvobitno, mora se poznavati poslovni cilj koji organizacija želi ostvariti obukom. Također, mora biti unaprijed napisan detaljni program obuke te moraju biti poznate sve metode i tehnike koje će se koristiti tijekom obuke. Nakon prihvata plana obuke, metoda i programa

²⁵Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Obuka (Obrazovanje) LJR

obuke, izrađuju se programi koji odgovaraju određenom poslu. Bitno je poznavati i broj zaposlenika koji se obučava, mjesto obuke, vrijeme obuke i voditelja obuke. Nadalje slijedi sam proces osposobljavanja zaposlenika za posao. Osnovne faze procesa obuke kadrova su:²⁶

I. Politika obuke i razvoj kadrova

Politika obuke proizlazi iz strategije organizacije, a radi se na povećanju učinkovitosti na dvjema razinama: individualnoj i grupnoj. Zaposlenici trebaju znati što se od njih traži, trebaju dobiti povratne informacije te biti svjesni koji je njihov položaj da bi se mogli dalje razvijati unutar organizacije.

II. Organizacija za izvođenje obuke

Potrebno je sagledati strukturu organizacije i proces obuke. Moguće je provesti obuku unutar organizacije ako je ona to u mogućnosti odraditi ili koristiti *outsourcing* kao metodu zapošljavanja partnera pa se obuka odrađiva izvan radnog mjesta.

III. Identifikacija potreba za obukom

U ovoj fazi potrebno je procijeniti planirati potrebe poduzeća za obukom, to jest odrediti koliko je obuka zapravo organizaciji nužna. Promatra se razina poduzeća i poslovanja te razina pojedinca. Analiziraju se područja kojima je potrebna obuka te pojedinci koji trebaju proći obuku. Bitno je istaknuti koje su ključne točke zbog kojih se implementira obuka te navesti ishode koji se očekuju na kraju procesa obuke.

IV. Izvođenje obuke

Kao što je već spomenuto, u ovoj fazi dolazi do samog čina obuke. Potrebno je oblikovati okruženje u kojem će se obuka održati te pripremiti zaposlenike na obuku. Obuka se može izvoditi na više načina, a na organizaciji je da odabere onaj najprikladniji način. Nakon obuke slika njena evaluacija.

Obuka je postala neophodan dio poslovanja, zbog velikog broja promjena koje nastupaju unutar i izvan organizacija. Pojavljuju se nova znanja i vještine te zaposlenici moraju biti u koraku s njima. Važno je osigurati zainteresiranost i volju zaposlenika za obukom. Motivacija mora biti visoko izražena te poslovno okruženje obavljanja obuke mora biti ugodno. Povratna informacija tijekom obuke je iznimno važna, tako da se na vrijeme reagira ako zaposlenik određenu aktivnost radi neispravno. Naravno, povratna informacija na samom kraju je isto

²⁶Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Obuka (Obrazovanje) LJR

tako vrlo značajna zbog evaluiranja cjelokupnog iskustva. Posljednji korak procesa obuke, takozvana evaluacija obuke, uključuje ispitivanje odrađene obuke. Promatraju se ishodi učenja na svim razinama te se putem dobivenih rezultata mjeri isplativost programa obuke. U većini slučajeva, organizacije formiraju završni test po kojem se mjeri naučeno i savladano znanje, vještine i sposobnosti. Važna stavka je povrat na uloženo (*ROI- Return on Investment*) da se usporede koristi od obuke s troškovima iste. Ako se planirani program implementirane obuke nije pokazao kao efektivan i efikasan, sljedeći put se radi na promjeni aktivnosti ili osoblja koje obučava zaposlenike. Teži se što uspješnijoj obuci s povratom na uložena sredstva. Slijedom navedenog konteksta, raspoznaju se različite metode obuke. Metode obuke ovise o odabranom programu obuke, kao i o vrsti posla za koju se zaposlenik obučava. S poslovnog gledišta razlikuju se dvije skupine poslova:

- Menadžerski i nemanadžerski poslovi

Menadžerski poslovi se temelje na iskustvu na poslu, ali i izvan poduzeća. Metoda obuke iskustva na poslu se zasniva na stvarnoj praksi i iskustvu kojeg je zaposlenik stekao. Uči se na greškama koje su se dogodile te se napreduje iz dana u dan. Druga metoda obuke menadžerskih poslova je metoda iskustva izvan mjesta rada. Ovaj način služi kao dodatno postizanje iskustva uz poznavanje osnovne obuke. Moguće je provesti ovu metodu na grupnoj ili individualnoj razini. Nasuprot menadžerskim poslovima, nalaze se nemanadžerski poslovi. Kao i kod prethodne skupine poslova, razlikuje se obuka na poslu i obuka izvan posla. Metoda obuke na poslu se odnosi na jednostavne aktivnosti koje kolega s posla ili instruktor može provesti. Ne traži se specifično mjesto i vrijeme već ova metoda je uklopljena u poslovanje. Na ovaj način interakcija je jedan na jedan te se obje osobe, nakon upoznavanja i određenog vremena provedenog skupa, osjećaju ugodnije za rad. Na ovaj način novopristigli zaposlenici će se lakše opustiti i biti spremniji ako im nešto nije jasno bez prevelikog ustručavanja. S druge strane, metoda obuke izvan posla se odnosi na dodatno stjecanje znanja o poslu, koristeći razna pomagala. Razlikuju se: metoda kompjuterske obuke, metoda rasprave, metoda simulacije, metoda obuke u razredu, metoda programirane nastave putem priručnika i sl.²⁷ Bilo koja odabrana metoda obuke je vrlo značajna i putem navedenih metoda se zaposlenik upoznaje s organizacijom i njenim svakodnevnim aktivnostima poslovanja. Na kraju kompletnog procesa obuke, najvažnije je da zaposlenik usvoji stečene vještine i znanje u

²⁷Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Obuka (Obrazovanje) LJR

što kraćem roku te da može samostalno početi s radom. Što zaposlenik prije počne samostalno obavljati posao, lakše će se snaći i u situacijama kad nema nitko oko nje ili njega. Naravno, kolege su tu za pomoć i podršku, ali sve je ipak na pojedincu i osobnoj volji za učenjem. Dobro obučeni zaposlenici, uz već stalnu postavu zaposlenika, definitivno pomažu svakoj organizaciji u ostvarivanju ciljeva. Jako je važno da su zaposlenici zadovoljni vlastitim poslom tako da gosti, kupci ili korisnici usluga uvide to i oni budu zadovoljni pruženim uslugama.

2.5.3. Uloga tehnologije u procesu obuke

U 21. stoljeću život bez tehnologije jednostavno nije moguć, te je tehnologija prisutna u većini životnih aktivnosti. Svaka osoba posjeduje barem jedan mobilni uređaj (ako ne i više mobilnih uređaja), te se ljudi pitaju kako su uopće prije funkcionirali bez tehnologije i interneta na svakom koraku? Tehnologija bi u pravilu trebala ljudima olakšati određene procese poslovanja jer svega u par klikova brzo se dolazi do rezultata. Ova činjenica zvuči vrlo jednostavno, ali to je moguće tek kad se tehnološke novosti usvoje u potpunosti. Unutar procedure obučavanja ljudi, kao načina učenja o poslovanju, tehnologija ima važnu ulogu u poboljšanju izvedbe procesa obuke. Napredak tehnologije iz dana u dan pred ljude stavlja nove zadatke učenja i savladavanja raznoraznih programa. Razvijaju se nove platforme rada pa je obuku moguće provoditi putem online stranica ili aplikacija. Način obučavanja ljudi kroz suvremenu tehnologiju; točnije putem raznih web stranica, online platformi, najnovijih mobilnih aplikacija i ostalih tehnoloških naprava, stavlja pred ljude zahtjevne izazove. Isto tako, postoje specifični tehnološki centri za obuku zaposlenika izvan zemlje obavljanja posla. Organizacija je u mogućnosti poslati određeni broj zaposlenika na obuku u drugu zemlju, s ciljem stjecanja najnovijih tehnoloških napredaka. Nakon usavršavanja s najnovijom tehnologijom, zaposlenici se vraćaju u organizaciju potpuno spremni za rad i u korak su s najsuvremenijim sistemom rada. Tehnologija je postala dio hotelske industrije te se uz pomoć tehnološkog napretka još bolje ispunjavaju potrebe gostiju. Gostima su sve usluge i proizvodi postali dostupni samo jednim klikom te su gosti postali sve kompliciraniji u svojim prohtjevima. Oni su ti koji žele isprobati sve usluge dok su u destinaciji, a na zaposlenicima je da im usluge pruže na najbolji i najbrži način. Ako je obuka kvalitetno formirana i tehnološki potkovana, znatno se podiže kvaliteta usluga koju pružaju obučeni zaposlenici. Zaposlenici su u mogućnosti dobro usvojiti vještine rada prije samostalnog nastupa te razvijanjem vještina postaju još bolji i brži u obavljanju posla. Različite generacije ljudi imaju različite razine

učenja te se obučavanje digitalnim vještinama razlikuje i u vremenskom periodu. Dok je mlađim generacijama zaposlenika potrebno tek jedno objašnjenje i par klikova mišom ili pokret prstom da zapamte funkcioniranje novog sustava, pak onim starijim generacijama je potrebno više vremena i ponavljanja. Vidljivo je da tako i varira duljina trajanja obuke s najnovijom tehnologijom. Moguće je također i zaposliti posebno obučenu osobu iz vanjske tvrtke (*outsourcing*) da u par tjedana objasni zaposlenicima novu tehnologiju. Uobičajeno je da organizacije koje nemaju adekvatan prostor ili opremu za obavljanje obuke, zapošljavaju drugu organizaciju u tu svrhu te na taj način surađuju s njima. Isto tako, važno je istaknuti da zaposlenici moraju održavati već stečeno znanje, ali i unaprjeđivati podlogu znanja kontinuiranim podučavanjem. Bitan je razvoj zaposlenika i na privatnoj i na poslovnoj razini. Razvojem kao i napretkom tehnologije mijenjaju se i načini poslovanja. Uvođenje novih programa iziskuje nove edukacije, obuke i tečajeve putem kojih se uči novi sustav poslovanja. Naravno, tu je i financijski aspekt trošenja sredstava na uvođenje tehnoloških naprava i obučavanje zaposlenika. Ulaganje u najnoviju opremu koja je potrebna za provođenje edukacije, kupnja novih prava točnije licenci za aplikacije ili plaćanje specijalne osobe koja će dodatno objasniti zaposlenicima kako naprava ili novi sustav rada funkcionira, nije nimalo povoljno. Međutim, okruženje u kojoj se organizacija nalazi zahtijeva i nalaže da sve mora biti na visokom nivou, pa tako i tehnologija. Smatra se ako specifična organizacija nije dorasla najnovijim dostignućima, da ta organizacija nije u potpunosti sposobna obavljati posao prema suvremenim trendovima. Ako organizacija aktivno ne prati nove suvremene trendove, smatra se da organizacija nije dorasla višoj razini poslovanja već posluje na zastarjeli način. U današnje tehnološko vrijeme je to skoro pa i nezamislivo.

2.6. ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA

2.6.1. Definicija pojma

Organizacijska socijalizacija je pojam koji se sastoji od dvije ključne riječi. Prva riječ je organizacija- određeni objekt poslovanja koji ima jasno specifične ciljeve te koristi razne resurse za ostvarenje istih. Druga riječ je socijalizacija- proces interakcije putem kojeg se osoba oblikuje te stječe nove vrijednosti, statove, znanja i norme. Organizacijska socijalizacija jednostavno rečeno je proces prilagodbe pojedinca unutar organizacije. Prilagodba osobe koja dosad nije imala kontakta s organizacijom te se postepeno navikava na novu okolinu. Nijedan novi početak nije lagan i većini ljudi snalaženje u novoj okolini zna

predstavljati (manji ili veći) problem. Moguć je veliki pritisak te osobni osjećaj velikog dokazivanja pred novim kolegama, što u realnosti nije toliko značajno u samom početku rada. Uklapanje u novu sredinu zna biti dosta veliki zalogaj pogotovo ako sredina, u kojoj se pojedinac našao, nije pristupačna te se stvara neugodna napetost. Nužno je ugodno prihvatiti nove pojedince točnije buduće svakodnevne kolege, dokazati im da su za njih vrata uvijek otvorena i biti tu za sva moguća pitanja tijekom proces obuke ili samostalnog početka rada. Uz pojam organizacijske socijalizacije, vrlo se često spominju razni sinonimi poput pojmova: asimilacije, adaptacije te prilagodbe ljudi na novonastalu sredinu. Prema Aleksić (2010), organizacijska socijalizacija ima značenje procesa putem kojeg se novopristigli zaposlenici, uče normama i ulogama koje su potrebne za organizacijsko normalno funkcioniranje. Glavna svrha je da se svi novi članovi organizacije osjećaju prihvaćeno u njoj te da se oni postupno uče o vlastitim očekivanjima unutar organizacije. Kao što je navedeno u radu Aleksić (2010), cilj organizacijske socijalizacije je pružiti pomoć novopristiglim članovima te uspješno provesti asimilaciju s organizacijom. Najbitniji je prijelaz je od potpunog „outsajdera“ sve do asimiliranog člana organizacije.²⁸ Najvažnije je da pojedinac pristupi organizaciji i u njoj se osjeća ugodno. Isto tako, sama organizacija je ta koja pojedince uvodi u posao te ih orijentira u kojem smjeru trebaju ići. Pojedinci stječu radne sposobnosti te se susreću sa poslovnim normama i vrijednostima. Organizacijska socijalizacija je dinamičan proces koji ima dvije važne komponente, komponentu A i B. Komponenta A je određena organizacija, a komponenta B je novopristigli pojedinac. Na kraju procesa upravo te dvije komponente A i B, trebaju se skladno asimilirati na obostrano zadovoljstvo.

2.6.2. Domene organizacijske socijalizacije

Svako dodatno definiranje pojma i aktivnosti vezanih uz proces organizacijske socijalizacije, doprinosi što lakšoj provedbi organizacijske socijalizacije, ne samo u teoriji već i u praksi poslovanja. Uz navedene taktike, prema Aleksić (2010) pojam organizacijske socijalizacije obuhvaća i različite domene organizacijske socijalizacije kao što su:

- *Individualne radne uloge*

Spoznaja o ulogama svakog radnika te njihovih svakodnevnih zadataka. Mora biti jasno definirano tko što radi unutar organizacije te se moraju poznavati mogućnosti osobe za

²⁸Aleksić, A.(2010) Organizacijska socijalizacija-ključne perspektive i pristupi, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, stručni rad, str. 241-248.

obavljanje posla. Jedna osoba može obavljati odlično poziciju u kojoj trenutno radi, ali premještanjem u drugi odjel može doći do nesklada.

- *Organizacijski ciljevi i vrijednosti*

Kao što je već spomenuto, organizacijski cilj mora biti jasno definiran i razumljiv svim zaposlenicima. Zaposlenici moraju biti dobro upoznati sasvim ciljevima i vrijednostima kojima organizacija teži i prema kojima se vodi.

- *Ljudski potencijali*

Ljudi su ljučni faktor poslovanja svake organizacije, bez njih organizacija ne bi mogla uspješno poslovati. Teži se uspostavljanju zdravih radnih odnosa među kolegama i stvaranju pozitivne radne atmosfere.

- *Jezik*

Ulaskom u poslovni svijet, dolazi do spoznaje novih poslovnih termina, izraza i žargona koje organizacija svakodnevno tijekom svog poslovanju. Razvijanje znanja o poslovnom jeziku i korištenje komunikacijskih fraza vodi do još bolje elokventnosti zaposlenika na višim pozicijama poslovanja.

- *Organizacijska politika*

Pod pojmom organizacijske politike smatra se poznavanje odnosa moći i politike same organizacije. Poštivanje političkih uvjerenja je nužno te se zakoni i ustavi moraju slijediti. Kršenjem istih može doći do pada ugleda organizacije te problema s pravne strane organizacijskog poslovanja.

- *Organizacijska povijest*

Upoznavanje s procesom osnivanja organizacije, prošlim poslovanjima, suradnjom s dugogodišnjim partnerima doprinosi razumijevanju što prihvatljivijeg ponašanja. Novopristigli članovi moraju biti upoznati barem s osnovama organizacijske povijesti.

Nakon uspješno razumljivih i shvaćenih svih gore navedenih domena organizacijske socijalizacije, bilo koja organizacija je korak bliže potpunoj asimilaciji njenih članova. Sve spomenute domene organizacijske socijalizacije, pojedinac mora usvojiti i dobro razumjeti za što lakšu asimilaciju. Uz sve navedene pojmove vezane uz organizacijsku socijalizaciju, za još detaljnije razumijevanje prilagodbe i doprinos organizaciji potrebno je implementirati i određene taktike organizacijske socijalizacije.

2.6.3. Taktike organizacijske socijalizacije

Kako se u svakom drugom procesu poslovanja razlikuju strategije obavljanja poslovanja, tako se kod pojma organizacijske organizacije se razlikuju razne taktike. Organizacijsko-socijalizacijske taktike predstavljaju niz pojmova koji čine dva potpuna ekstrema, odnosno po šest suprotnih dimenzija. Tako se razlikuju sljedeće dimenzije: *individualne, kolektivne, formalne, neformalne, sekvencijalne, nasumične, fiksne, varijabilne, serijske, disjunktivne, naglašene i nenaglašene taktike*. Sve navedene dimenzije, točnije taktike organizacijske socijalizacije, predstavljaju kontradiktornosti jedna drugoj stoga je u nekim situacijama neizvjesno predvidjeti ishode organizacijske socijalizacije.²⁹ Svaka od šest ponuđenih dimenzija ima svoju svrhu i cilj te doprinosi još boljoj prilagodbi članova. Bilo da je riječ o pojedincu ili manjoj skupini novih članova, potrebno je izdvojiti mjesto i vrijeme za njihovu dobrodošlicu. Taktike organizacijske socijalizacije je moguće provoditi na poslu, izvan posla, putem mentora ili instruktora, putem partnera, uz pomoć osposobljenog osoblja ili odlaskom na poslovno putovanje.³⁰ Povezivanjem gore navedenih domena i taktika, novopristigli članovi su u mogućnosti još bolje razumjeti posao te se lakše uklopiti u organizaciju. Praćenjem domena i taktika organizacijske socijalizacije, zaposlenik se lakše asimilira te se lakše dolazi do postavljenih organizacijskih ciljeva. Cilj je olakšati cjelokupni proces samom pojedincu, ali i organizaciji te prihvatiti pojedinca na što pristupačniji način. Pojedinaac se nalazi u novoj okolini, onoj okolini u kojoj su mu kolege stranci, a okolina nepoznanica te je pojedinca potrebno na što lakši način uvesti u posao i objasniti sve poslovne aktivnosti. Postupak organizacijske socijalizacije mora biti jasno definiran i razumljiv novim članovima. U bilo kojem trenutku, organizacija mora biti spremna pružiti potporu i potrebnu pomoć članovima te biti tu za njih.

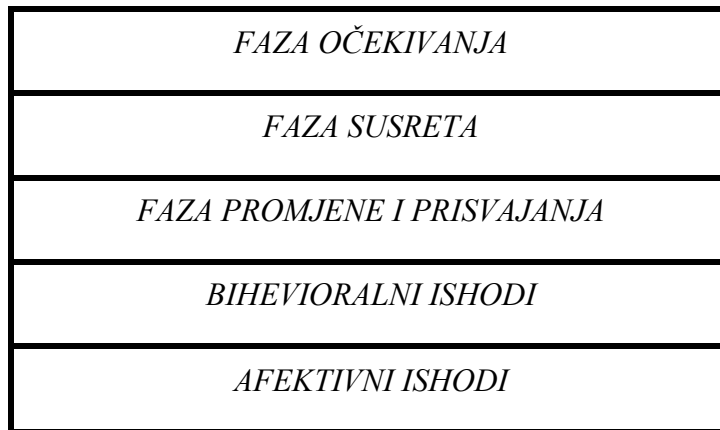
2.6.4. Postupak i učinci organizacijske socijalizacije

Cjelokupni postupak organizacijske socijalizacije varira od organizacije do organizacije. Promatra se broj zaposlenika, veličina organizacije i način organizacijskog poslovanja te metode rada koje koriste. U pravilu postoje i dvije strane gledišta; prvo gledište je sama organizacija, dok je drugo gledište novopristigli član organizacije. Prema Aleksić (2010) s jedne strane fokus je na uvođenju novih ljudi i njihovom razvitku, dok je s druge strane fokus

²⁹ i ³⁰ Aleksić, A.(2010) Organizacijska socijalizacija-ključne perspektive i pristupi, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, stručni rad, str. 241-248, prilagođeno

na snalaženju novih ljudi, njihovom doprinosu organizaciji te vlastitom angažmanu. Prema Feldmanu (1976) organizacijska socializacija ima više faza kroz koje novopristigli članovi prolaze tijekom prilagodbe organizaciji.³¹

Slika 2. Faze organizacijske socializacije



Izvor: Izrada autorice-preuzeto iz Aleksić (2010) Organizacijska socijalizacija, prema Feldmanu (1976)

Prvi korak je faza očekivanja u kojoj potencijalni zaposlenik stvara sliku o poslu te ima vlastita očekivanja prije samog ulaska u organizaciju. Putem raznih online stranica, medija i portala se kandidati informiraju o organizaciji te stvaraju dojam prije samog upoznavanja. Moguće je imati dobar stav ili loš o određenoj organizaciji te nakon upoznavanja, donijeti i vlastiti sud i mišljenje o organizaciji. Dva glavna pitanja koja se postavljaju tijekom ove faze su: *Što zaposlenika očekuje u organizaciji?* i *Što se očekuje od zaposlenika u organizaciji?* Potencijalni zaposlenik nastupa s vlastitim vrijednostima te se predstavlja organizaciji s dosadašnjim znanjima i vještinama. Nakon odabranih kandidata putem selekcijskog procesa, oni ulaze u takozvanu fazu susreta. Ova faza je nastup organizacije i moment prikazivanja u najboljem svjetlu. Događa se susret zaposlenika s organizacijom te se zaključuju međusobni stavovi. Zaposlenici su u mogućnosti uvidjeti kako se posao odvija u organizaciji na licu mjesta te koliko su očekivanja iz prijašnje faze zapravo istinita i ispunjena. U ovoj fazi dolazi do pravog rada te upoznavanja s timom organizacije, određuju se uloge zaposlenika te zadaci. U slučaju da postavljena očekivanja nisu u suglasju sa stvarnom svakodnevnicom organizacije, nastupa faza promjene i prisvajanja. Ova faza je zahtjevnija u smislu prilagodbe novoj sredini i prisvajaju novih zadataka i uloga. Potrebno se asimilirati u organizaciju te

³¹Aleksić, A.(2010) Organizacijska socijalizacija-ključne perspektive i pristupi, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, stručni rad, str. 241-248., prilagođeno- Feldman (1976)

prihvatiti organizacijsku kulturu. Nakon prihvaćanja organizacijske kulture i potpunog razumijevanja iste, okarakterizira se da je zaposlenik postao dijelom organizacije te je prošao organizacijsku socijalizaciju. Kad se prelazi iz faze u fazu, govori se o napretku zaposlenika na sljedeći nivo, takozvana linearna progresija. Svakim novim danom, zaposlenik bi trebao biti upoznat s novostima koje su aktualne i biti svjestan posla kojeg radi. Naravno, u samom procesu pojedinac je taj koji odlučuje o svom vlastitom napretku. Mora postojati visok prag entuzijazma, upornosti, motivacije i zainteresiranosti da bise dostigli rezultati. Pri kraju samog procesa, prema Feldmanu (1976) potrebno je mjeriti uspješnost provedenog procesa.³² Načini mjerenja su: bihevioralni ishodi i afektivni ishodi. S gledišta bihevioralnih ishoda, govori se o ponašanju pojedinca i njegovim sposobnostima. Prati se rad na zadanim aktivnostima te se mjeri inovativnost, kooperativnost i odgovornost tijekom obavljanja zadataka. Nasuprot bihevioralnim, nalaze se afektivni ishodi koji mjere opće zadovoljstvo s organizacijom. Afektivni ishodi su bazirani na emocijama i osjećajima o organizaciji, više nego na samom ponašanju pojedinca. Promatra se stav prema organizaciji i zaposlenikovo poslovno zadovoljstvo. Također, naglasak je na uključenosti i motivaciji zaposlenika prema poslu. Međutim, uz spomenute ishode rada, praćenje uspješnosti provedenog procesa i učinke organizacijske socijalizacije je potrebno pratiti tijekom čitavog radnog vijeka zaposlenika. Na primjer, zaposlenik prijede u novi odjel poslovanja hotela, on se na jedan način ponovno asimilira u novu sredinu, ali ovaj put manjeg obujma. Zaključak iz različitih istraživanja je da su pojedinci, koji učinkovito i predano prođu kroz proces organizacijske socijalizacije, manje skloni odlasku te oni ostvaruju dobru izvedbu. Povezaniji su s organizacijom i postaju njoj odani kroz obavljanje svakodnevnim aktivnosti, ali i unošenjem inovativnosti te vlastitih vrijednosti u organizaciju. Uvijek postoje slučajevi u kojima se ljudi zasite istog posla svaki dan te im jednostavno potrebna promjena. U ovom slučaju govori se o prekidu sporazuma o radu te zaposlenik napušta svojevóljno organizaciju.

³²Aleksić, A.(2010) Organizacijska socijalizacija-ključne perspektive i pristupi, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, stručni rad, str. 241-248. , prilagođeno Feldman (1976)

3. SELEKCIJA, OBUKA I ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA HOTELA HILTON IMPERIAL DUBROVNIK

3.1. Uvodne riječi o menadžmentu i brendu Hotela Hilton Imperial Dubrovnik

Turističke djelatnosti su jedna od primarnih grana u Republici Hrvatskoj. Jedan od glavnih razloga dolaska u Lijepu Našu su baš prirodne turističke ljepote. Iako je dominantan priobalno - odmorišni turizam, prisutni su naravno i drugi oblici turizma. Sa stajališta hotelske industrije Hrvatska je tijekom niza godina uspjela privući inozemne brendove, koji pružaju uslužne djelatnosti našim i stranim gostima, u naše krajeve. Međunarodni lanac hotela Hilton Worldwide je svjetski poznati brend hotelske industrije. Diljem svijeta raspolažu s velikim brojem hotelskih objekata te dulji niz godina jako uspješno posluju. Iz godine u godinu razvijaju svoj brend te zauzimaju visoke ljestvice u poretku svjetskih hotela. Osim svjetske prepoznatljivosti i lojalnosti gostiju, brend hotela Hilton je jako poznat po brizi o svojim zaposlenicima. Razvijaju razne programe napredovanja i razvitka ljudi tijekom njihovog radnog života. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik je jedno od najzvučnijih imena hotelskih lanaca u Južnoj Dalmaciji. Hotel je prvobitno izgrađen 1897. godine sa starinskim izgledom, te je u cjelosti je renoviran 2005.godine. Nadalje, ponovno je djelomično renoviran krajem 2018.godine te se s redizajnom još više istaknuo na tržištu. Nastupila je promjena u arhitekturi hotela i novijem, modernom dizajnu. Ovaj hotel s pet zvjezdica je nominiran u kategoriji rasvjete i kategoriji hotela prema nagradi Restaurant & Bar Design Awards. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik trenutno raspolaže sa 149 prostranih soba, 8 apartmana te predsjedničkim apartmanom. Simbolična boja ovog hotela je plava te je i karakteristična za mediteransko područje svijetlo plavog neba i tamno plavog mora.³³ Organizacijska shema hotela se u ovo doba Covid-19 pandemije nije promijenila te još uvijek hotel razlikuje devet glavnih odjela plus ured glavnog direktora kao deseti odjel. Trenutačni broj zaposlenika u Hotelu Hilton Imperial Dubrovnik je 92, a tijekom sezonskog perioda broj zaposlenika raste do otprilike 130 ljudi. Ovaj broj zaposlenika trebao bi biti dovoljan za operativno djelovanje svih 149 soba s kojima hotel raspolaže. Kao koncept rada se navodi da je potrebno manje od jednog zaposlenika po sobi, ali ubacuju se i studenti kao ispomoć. Na ovaj način hotel daje prilike i mladim snagama da steknu iskustvo i obavljaju svoje stručne prakse u hotelskoj industriji. Moguće je čak odrađivati i sezonske prakse u Hotelu Hitlon te steći znanje i usvojiti nove vještine unutar svjetski poznatog hotela. Sezonski period obavljanja posla je dosta zahtjevniji

³³Večernji list, online web stranica, članak (2019)

za rad te puno više detalja mora biti usklađeno i zahtjeva se puno veća organizacija. Za potrebe ovog rada, korištena je metoda intervjua da bi se došlo do rezultata i sklada dosad objašnjene teorije s praksom hotelske industrije. Intervju je odrađen s HR menadžericom Hotela Hilton putem Zoom platforme u doba Covid-19 pandemije. Voditeljica menadžmenta ljudskih potencijala u Hotelu Hilton Imperial Dubrovnik je gospođa Zorica Duić, koja posluje već 16 godina u hotelu, naglašava da je vrlo zadovoljna svojim poslom. Za voditeljicu odjela, menadžmenta ljudskih potencijala predstavlja proces odnosno postupak putem kojeg se iz ljudi izvlači ono najbolje. Ističe da je bitno prepoznati talent u svakom zaposleniku i skupa s pojedincem razvijati ga. Prema riječima gospođe Duić, fokus menadžmenta ljudskih potencijala je na ostvarenju zaposlenikovih ciljeva, ali i sinergiji za ostvarenje ciljeva poslodavca i čitavog hotela. Vrlo je važna realizacija vlastitih potencijala kroz radni vijek te povezivanje zaposlenikovih i organizacijskih ciljeva. Usklađivanjem ovih dviju skupina ciljeva, moguće je ostvariti zajednički cilj. Gospođa Zorica ističe da je proces menadžment ljudskih potencijala je dosta izazovan proces u smislu promjene mentaliteta i prihvaćanja promjena. Nije savršeno jednostavan proces te ima jako puno faktora na koje se treba obratiti pažnja. Davanje pozitivnih učinaka zaposlenicima je jedna od Hiltonovih praksi, međutim u lokalnim područjima nije moguće pružiti tako veliku podršku kao što bi to na primjer bio slučaj u drugim većim sredinama. U ovom segmentu, hotel se susreće s izazovima pružanja iste usluge prema standardima brenda, baš svim gostima i zaposlenicima hotela.

3.2. Proces selekcije i obuke zaposlenika hotela

Kao što je već spomenuto u prijašnjim stranicama ovog rada procesi selekcije i obuke, uz ostale procese, su iznimno važna stavka koncepta menadžmenta ljudskih potencijala. Unutar svjetski poznatog lanca brenda Hilton, dva istaknuta procesa iziskuju dosta vremena i truda. Odabiranje odgovarajućih kandidata nije jednostavan proces te se traži osoba koja je potpuni „*fit in*“. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik u svoje redove pruža samo one najbolje ljude-talente, koji su spremni vrijedno raditi i dati dio sebe organizaciji. Konkretno na ovom hotelskom primjeru, zaposlenici ne uče samo u periodu obuke već uče za vrijeme čitavog radnog vijeka u organizaciji. Hotel je tu za njih i važno je da se zaposlenici imaju kome obratiti u slučaju nejasnoća. Važan je i sam pojedinac točnije njegova motivacija, entuzijizam i zainteresiranost za posao. Ako ova tri elementa nisu izražena teško će se dospjeti do viših pozicija u organizacijskoj strukturi. Mora se dogoditi „klik“ između organizacije i pojedinca te da svaka strana zna što se od nje očekuje i da postoji otvoreni pristup radu.

3.2.1. Seleksijski proces hotela

Selekcija ili odabir kandidata je ključni akt prihvaćanja novih pojedinaca u organizaciju. Proces selekcije u Hotelu Hilton Imperial Dubrovnik se sastoji od *recruitment* menadžera-osoba koja odabire kandidate i voditelja odjela koji je zadužen za funkcioniranje odsjeka. Metoda koja se najviše koristi je intervju te se provodi klasični intervju uživo jedan na jedan s kandidatom. Koriste tradicionalniji pristup zapošljavanja te se intervjui baziraju na *behaviour based* pitanjima. Putem postavljanja pitanja vezanih uz ponašanja pojedinaca u određenim situacijama, stječe se dojam o radu i razmišljanju kandidata u raznim situacijama. Također, tijekom seleksijskog procesa promatra se i životopis te se prolaze stavke koje su navedene unutar njega. Ovaj način selekcije se provodi najviše za niži menadžment i sezonske radnike. Od srednjeg menadžmenta na više pozicije, proces odabira pravih kandidata, uključuje i testove putem kojih se dolazi do dodatnih podataka. Primjenjuju se testovi osobnosti, testovi snalaženja u situacijama, verbalni testovi i numerički testovi. Putem spomenutih testova, veće su šanse da se odabire prava osoba za višu poziciju jer se temeljem rješenja testova dolazi do dubljih razmišljanja i reakcija na moguće situacije. Prvi dojam je nešto što je vrlo važno, naglašava voditeljica odjela gospođa Duić, te tijekom prvog susreta se provjeravaju podaci koji su poslani prije samog intervjua. Isto tako postavljaju se pitanja iz prijašnjih iskustava, ali radna iskustva nisu toliko presudna za određene pozicije. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik od svojih potencijalnih zaposlenika traži šire razumijevanje slike stvari, te su u potrazi za ljudima koji će im dokazati da baš žele raditi za organizaciju. Tijekom odabira novih kandidata, posebno se traži iskra točnije kompatibilnost u odnosu na ono što zaposlenika čeka u organizaciji. U sklopu samog procesa, hotel se maksimalno trudi pravovremeno navesti sve svoje prednosti i sve mane te potpuno transparentno pristupiti čitavom procesu. Iako Hotel Hilton Imperial Dubrovnik, kao i svaka druga organizacija, ima svoje izazove jasno o njima pričaju sa zaposlenicima. Ako prepoznaju da postoji zaposlenik koji je unatoč izazovima, spreman se okušati u raznim situacijama, pronašli su pravi "*fit in.*" Ako zaposlenika izazovi ne demotiviraju već baš nasuprot, ispunjavaju i guraju dalje onda je taj zaposlenik pravi kandidat za Hotel Hilton. Potreban im je netko tko ne odustaje u težim vremenima te je spreman dati i više kad je to potrebno. Traže one zaposlenike koji neće biti sumnjičavi i povući se kad zagusti, već žele probati nešto novo i iskusiti rad u izazovnijim uvjetima. Također, ako zaposlenik pokaže razumijevanje za novonastalu situaciju i iskaže empatiju, hotel to cijeni te skupa dolaze do konačnog rješenja. Svaki posao je zahtjevan te rješavanjem prepreka korak po korak, bliže se dolazi do zacrtanih ciljeva. Okolina je promjenjiva, izazovi su uvijek mogući te na njih treba biti spreman. Ovaj hotel koristi

konvencionalne metode selekcije, točnije najviše životopis, prijave za posao, situacijske testove, testove osobnosti i sl. Tijekom intervjua, nekonvencionalne metode nisu spomenute te se da zaključiti da ih ova organizacija ne prakticira. Životopisi i prijave za posao koje pristižu za otvorene pozicije su vrlo često upitne. Postoji doza sumnje, ali Hotel Hilton ne polazi od te pretpostavke. Smatra se da je svaki normalan potencijalni zaposlenik odgovoran sam za sebe te u konačnici on ili ona mora potpisati ugovor o radu prema kojemu se obvezuje na istinitost i točnost podataka koje su predložili tijekom same prijave. Gospođa Duić ističe da se ne bi trebalo bezrezervno vjerovati životopisima, što ovaj hotel ni ne prakticira, već davati priliku zaposlenicima (iako možda postoji neka sumnjičava stavka). Naravno, tu je i komponenta pravnog rizika između pojedinca i organizacije u kojoj se sigurno nitko ne bi volio pronaći. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik nije klasična tvrtka koja u oglasima za posao zahtjeva određene godine radnog iskustva. Prijašnje iskustvo radnika ovom hotelu nije u tolikoj mjeri važno, već se traži iskra između pojedinca i kandidata. Organizacija će učiniti sve da potencijalni kandidat bude dio tima odnosno da se uklopi u hotel. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik posebno gleda želju za napredovanjem i promjenom. Isto tako, kod zaposlenika im je važan entuzijazam i visoka doza motivacije, jer bez volje za radom nema ni dobrog rada. Ostale komponente posla, vjeruju da se mogu izgraditi naknadno tijekom svakodnevnog rada.

3.2.2. Proces obuke hotela i utjecaj tehnologije na obuku

Obuka kao sastavni dio procesa pripreme za posao, od izuzetne je važnosti i za zaposlenika i za organizaciju. Putem obuke zaposlenik se uči poslu, a organizacija mu pruža to znanje, vještine i sposobnosti. Proces obuke u Hotelu Hilton Imperial Dubrovnik je uvijek prisutan, od trenutka ulaska u organizaciju, tijekom radnog vijeka sve do odlaska. Voditeljica odjela, gospođa Duić ističe kako je hotel ovom području baš jak te se stvarno brinu o svojim zaposlenicima. Hotel koristi metode obuke na poslu ali i ponekad metode obuke izvan posla koje su vezane uz metode kompjuterske obuke, programiranja i različitih tečajeva. Sami proces obuke započinje od indukcije, odnosno uvođenja novopristiglih članova te dalje preko *on-boarding* programa. Ovo je inovativni program koji je uveden 2020 g., a tada su ga godinama usavršavali sve do najsitnijih detalja. *On-boarding* je organizirani proces u periodu trajanja od 90 dana, te su zaposlenici pod konstantnim nadzorom tijekom tog perioda. Uz navedeno, postoje obavezni tečajevi koji se provode u sklopu brenda koji im to i nalaže. Ističu se „*mandatory learning*“ programi, koji su dokaz da kroz radni vijek zaposlenika hotela oni stječu dodatno znanje i vještine te rade na sebi. U situacijama kad zaposlenik želi, može i

hoće raditi još više, tad brend Hilton nastupa s daljnjim *LND- Learning and Development* procesima za zaposlenike. Hotel im pruža mogućnost dodatne obuke, organiziranje specifičnih tečajeva za određeno područje zanimanja i slične programe. Konstantno se razvijaju programi koji će pomoći zaposlenicima u radu te su u području njihovih interesa. Kao što se može zaključiti putem spomenutih programa, tehnologija ima ulogu u procesu obuke. Tehnologija je iz dana u dan sve naprednija te hotel s 5 zvjezdica, u srcu Grada Dubrovnika, zahtijeva praćenje najnovijih trendova. Koriste mnogobrojne platforme te u ovo vrijeme pandemije Covid-19, koriste i već svima poznate platforme Zoom i MS Teams. Tehnologija u procesu obuke i praćenje najnovijih trendova je vrlo prisutno u ovom hotelu. Skoro 80 % zaposlenika Hotela Hilton Imperial Dubrovnik se koristi te ima pristup online platformama. Zaposlenici rade preko online platforme prakticiraju online učenje da bi bili u koraku s vremenom. Ostatak 20-25% zaposlenika ostaje na *classroom* tečajevima zbog različitih razloga; kao na primjer nemaju vlastita računala, ne posjeduju dodatnu sobu za samostalni rad, rade samo sezonski posao i slično. Sezonski radnici u kraćem periodu dolaska u Dubrovnik i obavljanja posla, ne posjeduju računala ali preko mobilnih platformi su u komunikaciji sa ostatkom radnika. Na ovaj način se ne osjećaju isključeno od ostataka poslovne ekipe te su obavješteni o svim potrebnim informacijama prije, tijekom i nakon radnog vremena.

3.2.3. Provjera uspješnosti odrađene obuke

Uobičajeno je da nakon određene obuke slijedi provjera naučenih stavki posla, stečenog znanja i vještina. U slučaju da kandidat zadovoljava sve potrebe organizacije i osjeti se iskra, kandidat nastavlja dalje sa samostalnim ili timskim radom. Samo najbolji kandidati idu dalje. Svaki provedeni hotelski tečaj osoblja, unutar sebe ima određeni test znanja kojim se mjeri naučeno. Gospođa Duić ističe da se uspješnost obuke Hotela Hilton Imperial Dubrovnik provodi unutar hotela te da se u redove ne puštaju zaposlenici koji nisu u potpunosti zadovoljili program obuke. U sklopu obuke postoji završni test kojim se mjeri učinkovitost i efikasnost naučene obuke, a ostatak uspješnosti se mjeri daljnjim poslovanjem unutar organizacije. Putem direktnih zaduženja za pojedine zadatke i razvijanjem te radom na novim projektima, točno se može uvidjeti koliko je obuka usvojena i uspješno odrađena. Dugoročna uspješnost se vidi na napretku u poslovanju, svaka prepreka ili problem na koji osoba nailazi, predstavlja novi izazov te je potrebno naći valjano i pravovremeno rješenje. U tom slučaju se promatra kako se osoba snalazi dok sam ili sama rješava situaciju. Voditeljica odjela, gospođa

Zorica Duić pojašnjava kako postoje tri razine provjere uspješnosti odrađene obuke, od kojih je svaka posebna na svoj način:

- Prva razina je evaluacija tijekom samog tečaja, u aktualnom trenutku polaganja tečaja. Mjeri se sposobnost odrađivanja posla, te motiviranost, zainteresiranost i upućenost u posao. Važna je stavka i brzog učenja te timskog rada.
- Druga razina je razvoj projekta kojeg je zaposlenik dobio za odraditi u određenom vremenskom periodu unutar paketa željenog tečaja. Promatra se volja za radom, napredak u poslovanju te sposobnost obavljanja radnog zadatka.
- Treća razina je primjećeni napredak koji je zaposlenik stekao dugoročno, u odnosu na prvobitno stanje kad je tek stupio u zajednicu hotela. Prati se rad zaposlenika i njihov napredak u poslovnom i privatnom smislu.

Isto tako, hotel mjeri uspješnost zaposlenika putem programa ocjene radne učinkovitosti. Ovaj program pomaže zaposlenicima da se koncentriraju na poslovne zadatke koji se moraju obavljati da bi se doprinjelo ukupnom organizacijskom cilju. Cilj je jasan svim zaposlenicima te su oni svjesni čemu teže. Potrebno je znati očekivanja od posla kao i učinke poslovanja. Ocjena radne učinkovitosti ili skraćenica PDR (*Performance Development Review*) u Hotelu Hilton Imperial Dubrovnikse provodi dvaput godišnje. PDR se može objasniti kao analiza radne učinkovitosti i proces sagledavanja sustava rada te pronalazak mjesta za napredovanje. Organizacije su u mogućnosti uvidjeti svoje dobre i loše strane također i putem *SWOT* analize (snage, slabosti, prilike i prijetnje). Putem ocjene radne učinkovitosti je vidljivo koliko je zaposlenik naučio u dotadašnjem periodu. Ono što se posebno mjeri je količina naučenog znanja, ali i koliko je zaposlenik naučenu teoriju i praksu primjenio u svakodnevnom poslu. Jako je važna i povratna informacija o radnom učinku zaposlenika koja se prenosi direktno zaposlenicima. Nije dovoljno samo proći proceduru obučavanja i biti spreman za samostalan rad bez daljnjeg učenja. Učenje u teoriji je jedno, a praksa je drugo pa je zato potrebno što više zaupravo raditi da posao zaposlenicima uđe u konstantnu rutinu. Jednom stečeno znanje postaje zaposleniku svakodnevnicom, ali se mora raditi i na napredovanju i dodatnim usavršavanjima. Pogotovo, kad je riječ o tehnološkom napretku i razvijanju novih programa.

3.3. Proces organizacijske socijalizacije hotela

U prijašnjim poglavljima ovog rada, objašnjena je definicija organizacijske socijalizacije te je naglašena njena neophodnost u radu. Nijedna nova prilagodba novoj sredini nije jednostavna, ali ovaj hotel se trudi olakšati prilagodbu novim zaposlenicima te ih nikako ne izostaviti iz ukupne organizacijske strukture. Voditeljica odjela menadžmenta ljudskim potencijala ističe da je rad na zaposlenicima vrlo važan i svaki korak naprijed, je korak naprijed i za čitavu organizaciju. Svaki zaposlenik se susreće sa različitim fazama prilagodbe, počevši od faze očekivanja prije dolaska u organizaciju, dalje fazom susreta, zatim fazom promjene i prisvajanja, te završnim ishodima. Organizacijska socijalizacija Hotela Hilton Imperial Dubrovnik se provodi putem već spomenutog procesa uvođenja novog zaposlenika u organizaciju. Naziv programa je *on-boarding* program te novopridošli članovi organizacije u roku 90 dana postepeno upoznaju organizaciju. Za što lakšu komunikaciju i osjećaj pripadnosti organizaciji, Hotel Hilton koristi sljedeće aktivnosti: email dobrodošlice novim članovima, pravovremene informacije o gostima koji stižu u Hotel Hilton, dodjeljivanje mentora ili buddyja za svakog zaposlenika radi provođenja kroz odjele hotela kao i lakšeg općeg snalaženja u hotelu, razmjena kontakata s uredom menadžmenta ljudskih potencijala i direktorom te možda najvažnija aktivnost je kontinuirani *feedback*. Važno je uspostaviti dobar odnos od početka rada, te međusobno razmjenjivati povratne informacije, zaposlenik o dosadašnjem iskustvu rada-hotel o zadovoljstvu sa samim zaposlenikom. Jedino otvorenim međusobnim razgovorom i iskrenim povratnim informacijama se mogu otkloniti moguće nesuglasnice ili nerješene situacije. Nadalje, unutar Hotela Hilton Imperial Dubrovnik prisutni su i certifikati točnije priznanja kao na primjer: radnik/ca godine, radnik/ca mjeseca, zahvalnost pojedinim članovima tima i slično. Čak i one sitne nagrade potiču zaposlenike te im daju dodatni vjetar u leđa za što bolje daljnje odrađivanje posla. Hotel uz prepoznavanje zaposlenika koji se ističu, skupa s njima i slavi uspjeh unutar hotela manjom proslavom. Svi voditelji odjela hotela, kao i direktor, teže da zaposlenici budu dio hotela i da budu uklopljeni u cjelokupni rad. Slijedom navedenog, otkazi nisu pojam koji se često spominje u Hotelu Hilton Imperial Dubrovnik, te je broj skoro pa i zanemariv. Jedina spona, s pojmom otkaza, su sporazumi ugovora o radu putem kojih se raskida odnos s hotelom. Voditeljica navodi da su neki od najčešćih razloga ti da zaposlenici jednostavno traže sebi nove prilike, možda su se zasitili konstantno istog posla te teže promjeni. Trenutačno, ovaj hotel raspolaže sa stabilnim timom, a u brojkama prekida sporazuma o radu govori se tek oko svega desetak ljudi na godišnjoj bazi. Hotel je trenutno formiran u mlađoj postavi, pa je i broj umirovljenja jako mali. Mladi tim unosi novi mladenački duh i donose nove ideje za napredak hotela. Svakako,

organizacijska struktura svakog hotela, pa i Hotela Hilton nalaže i određene promjene. Struktura poslovanja mora odgovarati traženjima poslovanja koja su postavljena te način na koji ljudi odgovaraju na postavljene izazove, to je predmet pojedinačnog reagiranja. Svaki pojedinac koji ima veze s organizacijom, ovladava novonastalom situacijom svojim znanjem i metodama koje poznaje, a u biti se traži najbolji mogući odgovor. Voditeljica Duić dodaje da je potrebno je problem sagledati s različitih aspekata. Razvoj i konstantno učenje vezano je i uz timski rad, putem kojeg se svaki pojedinac može dokazati na svoj način. Rad u timu traži razumjevanje svih članova tima te se svačije ideje moraju razmotriti. Prilagodba svakog pojedinca novoj situaciji, poslovnim procesima, okolini, ljudima i izazovima nije lagana, ali kad se pojedinac potpuno asimilira posao postaje puno jednostavniji za odrađivati.

3.4. Razgovor o razvoju i napredovanju zaposlenika hotela

Hotel Hilton Imperial Dubrovnik sagledava cijelu karijeru, a ne sami ulazak u organizaciju. Ovaj hotel je primjer organizacije koja uči (učeće organizacije), čiji zaposlenici kontinuirano uče nove stvari i napreduju. Kao što se može zaključiti iz proces obuke hotela, obuka je vrlo istražen proces te je usklađena s ciljevima organizacije. Izraženo je stalno učenje i napredak zaposlenika, razmjena znanja, poticanje fleksibilnosti, kultura učenja, kritično- sustavno razmišljanje te poštivanje zaposlenika. Hotel teži sklapaju posla na obostrano zadovoljstvo te da je zaposleniku jasno što ga očekuje u organizaciji, ali i da je organizaciji jasno što sve zaposlenik može pružiti i do koje mjere. Od iznimne je važnosti usmjeriti ljude na pravi put i olakšati im posao koliko god je to moguće. Različitim mjerama potpore tijekom radnog vijeka organizacije, Hotel Hilton podupire rad svih zaposlenika te se u ovom slučaju i zaposlenici ugodnije osjećaju tijekom radnog vijeka. Zaposlenici koji su dulji niz godina u istoj organizaciji očekuju privatni i poslovni napredak. Mijenjanjem odjela poslovanja ili hijerarhije vlasti u organizaciji, stječe se novo iskustvo te se zaposlenik susreće s novim izazovima posla. Napredak, u bilo kojem smislu, jako je bitan i s godinama osobe stječu više samopouzdanja ako su se našle u različitim situacijama u kojima su bile u mogućnosti izvući važnu pouku. Kao što je navela voditeljica odjela menadžmenta ljudskih potencijala, Zorica Duić, Hotel Hilton pruža različite programe napredovanja i podrške svojim zaposlenicima. Razvoj zaposlenika i napredak zaposlenika u poslovnom i privatnom smislu je od velike važnosti, ističe voditeljica menadžmenta ljudskih potencijala Gđa. Duić. Hotel je sam po sebi jako dinamičan te uvijek teži nečemu novome. Iz godine u godinu napreduju sve više i više. Unutar svog šesnaestogodišnjeg iskustva voditeljica odjela ističe da, usprkos krizi iz 2008

godine te još uvijek aktualnoj pandemiji, hotel je uspješno odgovorio na sve prepreke i nastale poremećaje poslovanja. Voditeljica navodi da je bitno pravovremeno tražiti zaposlenike u bilo kojim uvjetima rada, a ne onda kad „zagusti“. Ipak je najbitnije da organizacijska struktura funkcionira pravilno i da podržava okvir poslovanja Hotela Hilton. U vidu tehnološkog napredovanja i dodatnog usavršavanja zaposlenika hotel nudi razni niz programa. Jedna od prepoznatljivih brend baziranih platformi je nazvana Hilton Online platforma kojom se koriste svi zaposlenici. Novost u tehnologijskom smislu je učenje preko LinkedIn stranice. Svaki zaposlenik koji ima LinkedIn profil može sudjelovati u tom način učenja te im se zabilježava aktivnost. Na ovaj način, Hotel Hilton se i promovira te su usko vezani uz PR aspekte poslovanja. Zaključuje se da tehnologija općenito u hotelskoj industriji, a posebno u odjelu menadžment ljudskih potencijala ima veliku ulogu te da se hotel trudi pružiti što više mogućnosti svojim zaposlenicima. Zaposlenici se, uz računala, koriste i pametnim mobitelima putem kojih imaju pristup aplikacijama kao što je LobbyBuzz. Ova aplikacija ima za cilj pomoći zaposlenicima da se osjećaju kao dio Hilton zajednice, a slogan im je: *“...LobbyBuzzis a better way to stay informed and connected with the Hilton community – in just 2 minutes a day.”*³⁴ Pod segmentom karijera, također se spominju raznovrsni programi studija vezani za uslužne djelatnosti. Najzvučnija imena studija su Hilton University Programs i Campus Recruitment. Oba dva programa imaju za cilj pripremiti radnike za rad, olakšati im procese rada te ih unaprijed učiti poslovnim terminima. Programi učenja su dostupni u Americi, Europi, Srednjem Istoku, Africi te Aziji. Ovakvi programi se spuštaju na privatnu razinu učenja i razvoja te ovise od osobe do osobe, koliko je ona sprema i voljna učiti. Sve istaknuto je vezano uz napredak zaposlenika i pružanje dodatnih mogućnosti za njihov napredak.

3.5. Dodatne zanimljivosti iz odjela menadžmenta ljudskih potencijala

Uz sve dosad navedeno, ističu se i zanimljivosti i odjela zapošljavanja ljudi hotela. Ovaj hotel je poznat prema svojoj dugoj tradiciji i dugoj povijesti. Hotel je ugostio mnogobrojne svjetske zvijezde te ima značajan broj VIP gostiju. Tu je naravno i moderni dizajn koji prati najnovije trendove u svijetu dizajna interijera i eksterijera. Hotel nudi raznovrsne usluge svojim gostima te vrlo profesionalno pristupaju poslovanju unutar svih odjela. Uz značajan pogled na samu gradsku jezgru, hotel je osim lokacije poznat i prema svojoj vrhunskoj uslužnoj djelatnosti koju pruža gostima. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik, u sklopu 500-tinjak hotela u našoj

³⁴Hiltonofficial web stranica, www.hilton.com - Hotel Hilton Imperial Dubrovnik

regiji, se svrstava u manje hotele sa svega 149 soba. Većinom brendovski hoteli imaju titule „city hotela“ koji se nalaze u sklopu većih gradova. Iako ovaj hotel nije velik po broju smještajnih jedinica godinama su na listi, među prvima je u Europi, po raznoraznim segmentima usluga. Postići tako visoke pozicije nije jednostavno te svaki ulazak u uži krug natjecanja i dobivanje nagrade hotel postavlja na višu poziciju i utječe im na imidž brenda. Zanimljivo je istaknuti da je hotel osvojio pet *Connie nagrada* to za 5 uzastopnih godina. Connie nagrade su dobile ime prema osnivaču brenda lanca hotela Hilton, Conradu Hiltonu, a zaslužuju se promatrajući različite komponente poslovanja. Konkretno, hotel je dobio nagradu u sklopu komponenti zadovoljstva gostiju, čistoće hotela i drugim kriterijima koji sveukupno čine jednu cjelinu. Jedino usklađivanjem svih komponenti poslovanja, moguće je ostvariti nagradu te u svakoj od tih komponenti sve funkcije moraju biti usklađene. U zadnjih nekoliko godina, Hotel Hilton Imperial Dubrovnik je bio visoko pozicioniran te je njihov uspjeh prepoznala i svjetska platforma TripAdvisor koja se bavi turističkim djelatnostima. Ova online platforma je svjetski poznat izvor bukiranja raznoraznih smještajnih jedinica, te pisanja recenzija kao i istraživanja gradova i njihovih mogućnosti. Gosti klikom na njihovu stranicu, u mogućnosti su dobiti veliki broj informacija u vrlo kratkom roku. Razne nagrade koje je ovaj hotel dobio tijekom godina, upućuju na uspješno djelovanje svakog odjela te se može zaključiti da čak i predmašuju svoje postavljene ciljeve. Kategorije u kojima se ovaj hotel natječe, nisu lako dostižne te je konkurencija na nacionalnoj i globalnoj razini jako velika. Rezultati ne dolaze sami od sebe, već je tu puno uloženog truda i rada koji stoji iza tih dobivenih rezultata, istaknula je voditeljica odjela menadžmenta ljudskih potencijala. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik najbolje poznaje svoje lokalno okruženje (hotel je smješten dvije minute od glavnog ulaza u Grad Dubrovnik) te su svjesni koliko je teško izboriti se do vrha i postati lider u određenom segmentu. Postizanjem uspjeha prema međunarodnim standardima nije jednostavan proces, ističe gospođa Duić, pogotovo uz lokalni budžet koji je postavljen za narednu godinu. Tako da im je svaka nagrada i priznanje više nego drago dobiti te ih to gura naprijed. U sklopu okolice Dubrovnika nalaze se i drugi svjetski poznati lanci te se i oni natječu u istim kategorijama samo ovisno o svojim mogućnostima. Svaki hotelski lanac, pa tako i Hilton, ima svoje standarde i trudi se poslovati što uspješnije iz godine u godinu. Naspram ostalih hotelskih lanaca koji se natječu u istim kategorijama; iako čak ponekad i nije fer da se natječu u istoj kategoriji zbog broja soba, većeg budžeta i općenito puno kompleksnijeg poslovanja, baš ovaj hotel dokazuje da su oni zaslužili biti pri vrhu ljestvica s puno skromnijim poslovanjem i financijskim dostupnim sredstvima. U današnje vrijeme, važno je biti prisutan i na društvenim mrežama koje su skoro pa postale i najvažniji segment

odjela prodaje i marketinga. Još jedna zanimljivost je da Hotel Hilton Imperial Dubrovnik ima svoj zasebni Instagram profil putem kojeg uz ljepote Grada Dubrovnika, pružanja vrhunske brige gostima, prikazivanja unutrašnjosti i vanjštine hotela, također promovira i svoje zaposlenike i njihove uspjehe. Na ovaj način cijene njihov rad i trud te zaposlenike predstavljaju pratiteljima putem društvenih mreža. Putem čak i jednog online posta svojih zaposlenika, oni dokazuju važnost svojih ljudi i pokazuju koliko cijene njihov trud i rad, jer kao što se dosad moglo zaključiti bez pravih ljudi na pravim mjestima, posao jednostavno nije lako izvediv. Ističe se važnost ljudskih potencijala i njihov nezaobilazni faktor u poslovanju svake organizacije. Uz navedeno, zanimljivost je i da je Hotel Hilton Imperial Dubrovnik u godini prije pandemije Covid-19, osvojio nagradu za izvrsnost usluga. Publika i ocjenivački sud je prepoznao njihov predani rad te su ih nagradili priznanjima. Uz istaknute zanimljivosti, Hotel Hilton je prvi brend koji je reagirao na pandemiju Covid-19 i pristupio odgovorno uvođenjem *clean stay* usluge za goste. Na ovaj način su dokazali da su spremni na sve moguće predvidljive, ali i nepredvidljive situacije koje svijet donosi. Gosti koji su bili primorani ostati u Dubrovniku tijekom pandemije, imali su siguran smještaj i jako profesionalno i odgovorno osoblje hotela koje im je pružalo sve potrebne usluge. Čak se hotel oglasio i u lokalnim novinama i pokazao koliko im gosti znače i kako se oni brinu o njima. Za kraj hotelskih zanimljivosti, voditeljica odjela je otkrila najnoviju vijest, da je Hotel Hilton Imperial Dubrovnik uvršten u program *Best Place To Work*. Natječaj se događa u svibnju 2021 godine te sudjeluje veliki broj hotela. Prvi put će Republika Hrvatska sudjelovati u ovom tipu svjetske suradnje, uvrštavanjem hotela u takvu vrstu natječaja. Navedeni uspjeh je uspjeh ne samo jednog hotela već i cijele države kao i svih uslužnih djelatnosti koje su aktualne u državi. Hrvatska postaje još zvučnije ime te se na ovaj način i promovira kao turistička destinacija. Hotel Hilton Imperial Dubrovnik nastavlja uspješno poslovati i dalje, te se nada da će sezona 2021 biti bolja nego sezona 2020. Radnici su spremni za rad i ovu sezonu, a ovisno o mogućnostima same destinacije i želji gostiju za putovanjima, svi se nadaju najboljem rezultatu.

4. ZAKLJUČAK

U zaključku ovog rada slijedi sumiranje dosad spomenutih pojmova, procesa kao i dobivenih odgovora metodom intervjua. Kao što je već istaknuto, ljudi su ključan faktor uspješnosti svake organizacije. Kroz pravi odabir ljudi kreira se organizacijska zajednica i organizacija je bliže ostvarenju zacrtanih ciljeva. Uz ljudske potencijale, tu su i drugi resursi koji organizaciji pomažu što uspješnije ostvariti ciljeve. Procesi selekcije i obuke su od velike važnosti tijekom zapošljavanja novih potencijalnih zaposlenika. Selekcija pravih ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme nije lagan zadatak. Obuka odabranih ljudi je nužna, jer obučeni zaposlenici postaju još specijaliziraniji i kvalitetniji, pa imaju i veće mogućnosti napredovanja. Putem organizacijske socijalizacije, organizacija pomaže zaposleniku da se na što lakši način asimilira u organizaciju te da zaposleniku prilagodba na novu sredinu ne bude preveliki teret. Svaki novi zaposlenik donosi novi pogled na organizaciju, unosi u organizaciju vlastite vrijednosti, znanje i vještine, te nadopunjuje organizaciju na sebi jedinstven način.

Kroz primjer Hotela Hilton Imperial Dubrovnik, prikazan je način rada odjela menadžmenta ljudskih potencijala u svjetski poznatom lancu. Hotel je jedan od pionira u Južnoj Dalmaciji, u smislu prenošenja praksi svjetski poznatih standarda u lokalno područje okolice Dubrovnika. Prepoznatljivost hotela je u tome što oni donose standarde globalnog koncepta u lokalne okvire, te su vrlo uspješni u svom poslu. Iako je riječ samo o jednom hotelu, govorilo se o standardnim operativnim procedurama koje se moraju poštivati jer je riječ o svjetskom lancu. Obuhvaćeno je područje selekcijskog procesa, kao i procesa obuke u Hotelu Hilton Imperial Dubrovnik. Također, objašnjena je i situacija organizacijske socijalizacije te kako se proces provodi u hotelu. Putem metode intervjua, došlo se do različitih zaključaka o radu odjela i odgovoreno je najvažnije pitanje: Kolika je važnost ljudskih potencijala u uslužnim djelatnostima? Zaključak je da su ljudski potencijali vrlo bitna stavka poslovanja, treba ih negovati i da bez ljudskih potencijala poslovanje nije moguće u potpunosti dobro obavljati.

LITERATURA

1. Aleksić, A.(2010) *Organizacijska socijalizacija-ključne perspektive i pristupi*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, stručni rad
2. Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
4. Bartolović, V. i Vukojević, L. (2019) *Menadžment ljudskih potencijala*, Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 1. Izdanje
5. Buble, M. (2000) *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
6. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
7. Harvan, G. (2016) *Selekcija i selekcijski tim za pravilan odabir zaposlenika*, Sveučilište Jurja Dobrile Pula, završni rad
8. Hilton official web stranica, www.hilton.com - Hotel Hilton Imperial Dubrovnik
9. Jambrek, I. i Penić, I. (2008) *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, v.29, br. 2, 1181-1206
10. Kriemadis, T. & Kourtesopoulou, A.(2008) *Human Resource Training and Development-The Outdoor Management Development (OMD) Method*, Department of Sport Management, University of Peloponnese, online pdf file
11. Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Pojam i uloga, Moodle platforma
12. Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Pribavljanje i Selekcija, Moodle platforma
13. Krolo Crvelin, A. (2020) Power Point prezentacija-kolegij Menadžment ljudskih resursa, Obuka (Obrazovanje) LJR, Moodle platforma
14. Kuka, E. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, stručni rad, Praktični menadžment, Vol. II, br. 3
15. Pološki Vokić, N. (2003) *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*
16. Ren & Jackson (2020) *Human Resource Management Review, HRM Institutional entrepreneurship for sustainable business organizations*, online journal

17. Smt. Shzmala, M. (2014) *Human Resources Management* , University ofCalicut, School of distance education
18. Večernji list, online web stranica/portal, objavljeni članak (2019), <https://living.vecernji.hr/interijeri/slavni-dubrovacki-imperial-svojim-ure-enjem-ocarao-ziri-1351277>
19. Yawson, F. (2009) *Training and development of human resource in customs excise and preventive service in Ghana*

DODACI

Intervju pitanja:

- 1) Hilton Imperial Dubrovnik je jedan od najpoznatijih hotela u Južnoj Dalmaciji, u čemu je tajna svjetske prepoznatljivosti?
- 2) Koliko odjela ukupno hotel razlikuje te s koliko trenutno zaposlenika raspolazete?
- 3) Za koliko posto raste broj zaposlenika u sezonskom periodu rada?
- 4) Koliko dugo Vi poslujete u odjelu menadžmenta ljudskih potencijala Hotela Hilton Imperial Dubrovnik?
- 5) S koliko zaposlenika trenutno raspolazete u odjelu menadžmenta ljudskih potencijala?
- 6) Kako biste opisali pojam „menadžment ljudskih potencijala“ i što ljudi predstavljaju za Vas?
- 7) Jeste li imali negativnih iskustava sa zaposlenicima?
- 8) Vjerujete li u stopostotnu istinitost svakog životopisa i prijave za posao koja je poslana?
- 9) Koliko je bitno prijašnje iskustvorada zaposlenika?
- 10) Možete li objasniti proces selekcije u Hotelu Hilton, te koje metode selekcije koristite?
- 11) Što je po Vama najvažnije kod zapošljavanja ljudi, to jest koji je ključni kriterij odabira jednog kandidata naspram drugog?
- 12) Kako se razvija proces obuke u Hotelu Hilton, te koliko vremenski traje obuka?
- 13) Koje konkretne metode obuke za zaposlenike implicira Hotel Hilton?
- 14) Kolika je uloga tehnologije u procesu obuke?
- 15) Provjeravate li uspješnost odrađene obuke nakon određenog perioda?
- 16) Koristite li taktike i domene organizacijske socijalizacije za pomoć u snalaženju novim zaposlenicima?
- 17) Koje programe potpore i brige za zaposlenike razvija Hotel Hilton?
- 18) Koliki je broj otkaza, te je li više radnici daju sami otkaz ili ga dobiju?
- 19) Koliko je važan razvoj zaposlenika, točnije njihov napredak u osobnom i poslovnom smislu?
- 20) Zaključne note i zanimljivosti o hotelu.

Popis slika:

Slika 1. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala	13
Slika 2. Faze organizacijske socializacije	30

Korišteni termini na stranim jezicima:

Behaviour based pitanja-eng. pitanja temeljena na ponašanju kandidata u određenim poslovnim situacijama

Classroom learning- eng. način klasičnog učenja u učionici, za stolom

Cleanstay-eng. oznaka čistog boravka u prostorijama

Curriculum vitae- lat.tijek života, kratki pisani sažetak karijere pojedinca, životopis

Feedback-eng. povratna informacija, recenzija, podaci o rezultatima

Fit in-eng. uklopiti se s ostalim članovima organizacije

Getting started organizacije- eng. organizacije koje tek počinju poslovanje, pa prije nisu bile aktivne na tržištu

On-boarding-eng. proces integracije novih članova u organizaciju

Outsourcing- eng. korištenje vanjskih suradnika koji pomažu organizaciji

Mandatory learning programi- eng. programi obaveznog učenja

PDR-eng. performance development review-pregled razvoja uspješnosti zaposlenika

Pool kandidata- eng. veća skupina kandidata, sve pristigle prijave za posao za otvorenu poziciju koju nudi organizacija

Recruitment menadžer- eng. osoba odgovorna za zapošljavanje ljudi u organizaciji

S.M.A.R.T.-eng. specific, measurable, attainable, relevant, time - analiza postavljanja ciljeva

SWOT- eng. strength, weakness, opportunity, threat - analiza planiranja i sagledavanja poslovanja (snage, slabosti, prilike, prijetnje)