ANALIZA ULAGANJA U OBUKU I OBRAZOVANJE I POVEZANOST S MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA U TURIZMU

Parčina, Katarina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:400233

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA ULAGANJA U OBUKU I OBRAZOVANJE I POVEZANOST S MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA U TURIZMU

Mentor: **Student:**

Doc.dr.sc. Ivana Tadić **Katarina Parčina**

Split, srpanj,2016.

Sadržaj:

1. UVOD 3

1.1. Problem istraživanja 3

1.2. Predmet istraživanja 5

1.3. Istraživačke hipoteze 6

1.4. Ciljevi istraživanja 8

1.5. Metode istraživanja 9

1.6. Doprinos istraživanja 10

1.7.Struktura diplomskog rada 10

2. OBUKA I OBRAZOVANJE LJUDSKIH RESURSA 12

2.1. Značenje pojma obuke 12

2.2. Karakteristike obuke 14

2.3. Metode obuke 15

2.3.1. Metode obuke nemenadžera 15

2.3.2. Metode obuke menadžera 17

2.4. Model procesa obuke 19

2.4.1. Identifikacija potreba za obukom 20

2.4.2. Planiranje potreba obuke 21

2.4.3. Izvođenje obuke 22

2.4.4. Evaluacija obuke 23

2.5. Značenje pojma obrazovanja 24

2.6. Ciljevi obrazovanja 25

2.7. Temeljne značajke kvalitetnog obrazovanja 27

2.8. Model procesa obrazovanja 28

2.9. Metode obrazovanja 30

2.10. Važnost cjeloživotnog učenja (Life Long Learning) 32

3. MOTIVACIJA 34

3.1. Definicija motivacije 34

3.2. Faktori motivacije 35

3.3. Teorije motivacije 37

3.3.1. Sadržajne teorije motivacije 38

3.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba 38

3.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije 40

3.3.1.3. Teorija motivacije postignuća *42*
3.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije *43*
3.3.1.5. Teorija motivacije uloga *44*
3.3.2. Procesne teorije motivacije 44
3.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije *45*
3.3.2.2. Porter-lawlerov model očekivanja *46*
3.3.2.3. Lawlerov model očekivanja *46*
3.3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni *47*
3.4. Mjerenje motivacije **48**
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - POVEZANOST OBUKE I OBRAZOVANJA S MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA U TURIZMU **50**
4.1. Opći podatci o hotelima **50**
4.2. Metodološki aspekt empirijskog istraživanja **50**
4.3. Rezultati istraživanja **52**
4.3.1. Opće karakteristike uzoraka istraživanja 52
4.3.2. Analiza povezanosti obuke i obrazovanja s motivacijom 63
4.4. Osvrt na istraživanje **82**
5. ZAKLJUČAK **83**
LITERATURA **85**
PRILOZI **87**
POPIS SLIKA **91**
POPIS TABLICA I GRAFIKONA **91**
SAŽETAK **93**
SUMMARY **94**

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Poslovni svijet prepun je raznolikosti, kako u ljudima koji njime vode, tako i ljudskim resursima koji u njemu rade. Ta raznolikost se očituje, od toga da niti jedna osoba nema isto razmišljanje u pogledu čimbenika koji utječu na njenu motivaciju, do toga da svaki poslodavac ima različite interese za ulaganje u raznovrsne faktore u njegovom poslovanju koji će po njemu pridonijeti poboljšanju poslovanja i razvoju motivacije kod radnika. Ova činjenica predstavlja problem u cjelokupnom poslovnom svijetu, a ujedno problem istraživanja ovog rada. Jedan cilj je zajednički za sva poduzeća, a to je motivirati radnike da posao obave sa što boljim rezultatima. Svako poduzeće mora prepoznati važnost motivacije za uspješan razvoj svog poslovanja, jer doprinosi poslovnim rezultatima, stoga zaposlenik zadovoljan svojim radnim okruženjem i motiviran za rad, je od velikog značaja za poduzeće. Istraživački dio rada se orijentira ovom činjenicom, ali postoji i niz drugih faktora koji zajedno s motivacijom pridonose pozitivnom poslovanju poduzeća. Bitno je da su zaposlenici svjesni da i oni svojim radom pridonose boljim rezultatima poduzeća.

Motivacija može biti opisana kao individualni proces simulacije akcija koje vode ispunjenu potreba ili ostvarenju željenog cilja.[1]

Motivacija postaje svakim danom sve važnija otkako se konkurencija na radnom mjestu raste na dnevnoj bazi, kao i stopa nezaposlenosti. Uprava mora pronaći učinkovit način motivirati više svoje zaposlenike, ne samo sebe, dakle mora uzeti u obzir teorije i razlike u osobnosti radne snage te implicirati uspješne programe motivacije.[2]

Motivacija se, kako je naglašeno, kod svakog pojedinca različito manifestira, a tako su različito, a opet dosta slično koncipirane definicije kojima se taj pojam pokušava objasniti.

Leksikon psihologije definira motivaciju kao ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljavanje potreba.[3]

Beck objašnjava motivaciju kao teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru neki

[1] Montana, P., Charnov, B. (2008.): Management, Barron's Educational Series, str. 236
[2] Hertel, F. (2003.): Motivation in the Workplace, GRIN Verlag, str.3
[3] Marušić, S., (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 318.

način ponašanja u određenim okolnostima. Prema njemu, temeljna motivacijska pretpostavka je da se organizmi približavaju cilju ili da se bave nekim aktivnostima za koje očekuju pozitivne ishode, kao i to da izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će ih dovesti do neugodnih ili odbojnih odnosno averzivnih ishoda.[4]
Weihrich i Koontz promatraju motivaciju kao lančanu reakciju u kojoj potrebe koje ljudi osjećaju vode do želja ili ciljeva kojima teže što uzrokuje napetost, koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom. Naglašavaju razliku između motivacije i zadovoljstva pri čemu motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata.[5]

Obuka i obrazovanje beskompromisno nadopunjuju prethodno naveden zajednički cilj za sva poduzeća, a to je motivirati radnike da posao obave sa što boljim rezultatima, jer bez potrebnog znanja posao se ne može obaviti sa najboljim mogućim rezultatima. Zato je kontinuirano ulaganje u taj segment poslovanja jako bitno kako za poslodavca, tako i za zaposlenike.

Obrazovanje se može definirati kao pedagoški (didaktički) osmišljeno i sustavno organizirano učenje odnosno iskustvo pojedinaca koje se očituje u porastu (količinom i kakvoćom) znanja i vještina te razvoju sposobnosti.[6] Svako poduzeće mora biti svjesno da se ulaganje u obuku uvijek višesetruko isplati.

Obuku je moguće definirati s aspekta pojedinca i s aspekata poduzeća. S aspekta pojedinca,obuka se definira kao svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike; ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva. S aspekta poduzeća, obuka se definira kao planirani trud poduzeća koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova; ili kao organizacijske aktivnosti i programi usmjereni na podizanje i razvoj znanja i vještina zaposlenika.[7]

Potrebno je razlikovati pojmove obuke i obrazovanja zaposlenih. Pod pojmom obuke (training) podrazumijeva se pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine, manje je orijentirana na osobu, a više na posao. Suprotno tome, obrazovanje (edukacija) je proces

[4] Beck, C., R., (2003): Motivacija, Slap, Zagreb, str. 4-5.
[5] Weinrich, H., Koontz, H.(1998) : Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462.
[6] Jelavić, F. (1995): Didaktičke osnove nastave, Jastrebarsko: Naklada Slap, str.10
[7] Bakotić, D.(2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Split, str.68

stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život. Za obrazovanje se smatra da je od društvene važnosti, dok je obuka od važnosti za poduzeće i pojedinca. [8]

Podrazumijeva se važnost i obuke i obrazovanja za poduzeće, ali obuka ipak izravno utječe na način na koji će zaposlenici obavljati posao u poduzeću, stoga ima veću važnost.

Kako bi obuka dala pozitivne efekte zaposlenik treba uočiti vlastito pomanjkanje znanja. Treba imati želju za daljnjim učenjem, te uvidjeti da ponuđenom obukom može ispraviti vlastite nedostatke. Dakle, bitno je da manager obuku promatra kao proces koji se sastoji od identifikacije potrebe za obukom, planiranja potreba obuke, izvođenja obuke i evaluacije izvršne obuke. [9]

Velik broj istraživanja iz područja obuke usredotočen je na utjecaj obuke na motivaciju zaposlenika. Rezultati ovih istraživanja pokazuju vezu između ove dvije varijable i veza je u velikom broju istraživanja značajno izražena. Gritz (1993) je u svom istraživanju uočio pozitivnu povezanost između obuke kao izvora stjecanja novih znanja i više razine motivacije zaposlenika. Hughey i Mussnug (1997) također su utvrdili postojanje te veze kroz istraživanje kojim su zaključili da organizacija treba imati ciljnu obuku, a ne samo površno treniranje zaposlenika kojim bi ispunili pravila i propise. Dokazali su da podrška nadređenih u provođenju obuke pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika.[10] Nadalje, Tharenou je također utvrdio postojanje veze između obuke i motivacije sa zaključkom da je motivacija ključan element za dobru obuku.

1.2. Predmet istraživanja

Nakon iznesenog problema istraživanja definira se predmet istraživanja. Predmet istraživanja ovog rada je pitanje kakvu povezanost ima ulaganje u obuku i obrazovanje s motivacijom zaposlenika u turizmu.

Istraživanje će se provest u hotelima različitih kategorija, tako što će se istražiti hoteli kategorizirani sa dvije, tri, četiri i pet zvjezdica u Splitu i okolici u krugu od 40km kopnene i morske udaljenosti od Splita. Provest će se anketa među zaposlenicima odabranih hotela te će

[8] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403
[9] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403
[10] DuBrin, A.J.(2013): Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations, Edward Elgar Publishing, str. 254-256

se provesti usporedba kako bi se mogla utvrditi povezanost ulaganja u obuku i obrazovanje s motivacijom zaposlenika kroz različite kategorije hotela.

Istraživanje će se provesti na dva načina kako bi se dobili što kvalitetniji i pouzdaniji rezultati. Klasičnim terenskim anketiranjem, odnosno odlaskom u odabrane hotele te slanjem anketa poštom na adrese hotela u koje se neće osobno otići.

Anketnim upitnikom će biti obuhvaćeno 20 pitanja različitih oblika, od uvodnih u kojima ispitanici nadopunjavaju i zaokružuju odgovor na pitanja o spolu, dobi, razini obrazovanja i sl., do onih u kojima ispitanici na temelju „ocjenjivanja“ u rangu ocjena od 1 do 5 odgovaraju na pitanje o razini ulaganja u obuku i obrazovanje u njihovom poduzeću, motivaciji na poslu i sl. Upitnik je izrađen na temelju predmeta istraživanja i postavljenih istraživačkih hipoteza, te će se na kraju dobivenih i obrađenih rezultata anketnih upitnika postavljene istraživačke hipoteze prihvatiti ili odbaciti.

1.3. Istraživačke hipoteze

Hipoteze su bitan element istraživanja, te se njima nastoji dobiti odgovor na pitanja u problemu istraživanja. Na temelju predmeta i problema istraživanja postavljene su tri glavne i četiri pomoćne hipoteze.

H1: Obuka i obrazovanje su statistički značajno povezani s motivacijom zaposlenih u hotelima u Splitu i okolici.

Ovom hipotezom će se dokazati da postoji statistički značajna veza obuke i obrazovanja s motivacijom zaposlenih. Hipoteza je sastavljena na temelju postojećih srodnih istraživanja i proučene literature iz područja obuke i obrazovanja, a u mnogim dosadašnjim istraživanjima veza je značajno izražena, ali nisu pronađena istraživanja na području Splita i okolice.

H 1.1.: Između ulaganja u obuku i obrazovanje i motivacije zaposlenih postoji pozitivna korelacija.

Ova hipoteza će pokušati dokazati da će se ulaganjem u obuku i obrazovanje zaposlenih dodatno motivirati zaposlenike, jer će njihovo znanje biti veće i opširnije od postojećeg.

H 1.2.: Obukom i obrazovanjem zaposlenicima se povećava motivacija za rad.

Postavljenom hipotezom će se testirati povećava li se ispitanicima motivacija za rad obukom i obrazovanjem, jer na taj način povećavaju svoja znanja i razvijaju nove vještine koje im mogu biti korisne na sadašnjim, ali i na drugim poslovima, koje će možda obavljati u budućnosti, a ujedno im značajno mogu povećati šanse za razvoj daljnje karijere. U današnje vrijeme nužno je biti u korak s tehnologijom i novim znanjima ako se želi bili uspješan zaposlenik. Obuka svakako povećava motivaciju za rad što je zaključio i Lester (2009).

H 1.3.: Većom razinom ulaganja u obuku i obrazovanje, zaposlenici razvijaju nužno potrebne vještine za rad.

Hipotezom će se testirati dobivaju li zaposlenici većom razinom ulaganja u obuku i obrazovanje veći stupanj vještina kojima raspolažu za rad, te tako povećavaju svoju motivaciju za rad. Gavran (2003) i Rosco (2002) istaknuli su povećanje motivacije kod zaposlenika kao rezultat stjecanja novih znanja i vještina kroz obuku i obrazovanje.

H 1.4.: Ulaganje u obuku i obrazovanje stvara pozitivnu vezu na povećanje samopouzdanja i stvaranje pozitivnog stava zaposlenika prema radu.

Ovom hipotezom testirat će se hoće li zaposlenici u koje se ulaže u obuku i obrazovanje imati veći stupanj samopouzdanja zbog veće razine znanja kojom raspolažu, te tako stvarati pozitivno okruženje za rad. Murphy et al. (2006) u svom istraživanju su dokazali ovu hipotezu i istaknuli samopouzdanje kao faktor koji pozitivno utječe na motivaciju.

Kordić i Babić (2009) su u svom istraživanju istaknuli da će obučen zaposlenik zbog više razine stečenog samopouzdanja kroz obuku pokazati kritičnost prema obuci koja se provodi. Kritičnošću iskazuje sudjelovanje u načinu vođenja poduzeća što dovodi do veće motivacije za radom na mjestu gdje se mišljenje zaposlenika uvažava. [11]

H2: Postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje, a samim time i motivacije zaposlenih u hotelima različitih kategorija.

Hipotezom će se istražiti postojanost razlike između ulaganja u obuku i obrazovanje, a s time i motivaciju zaposlenih kroz različite kategorije hotela. Testirat će se hoće li hoteli s većom kategorizacijom ulagati više u obuku i obrazovanje od hotela manje kategorizacije, te kako to utječe na motivaciju zaposlenih u hotelima različitih kategorija.

[11] Bogdanović, V. (2013): Veza između obuke i motivacije za rad u poduzeću AD Plastik d.o.o., Split, str.12-13.

H3: Postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih, a samim time i motivacije između različitih skupina zaposlenika u hotelima Splita i okolice.

Ovom hipotezom testirat će se postojanost razlike između razine ulaganja u obuku i obrazovanje za različite skupine zaposlenika, odnosno zaposlenika na različitim radnim mjestima hotela iz uzorka. Istraživanje obuhvaća zaposlene na različitim pozicijama, od pomoćnog kuhara i konobara, preko voditelja sale ili recepcije do hotelskog managementa. Za različita radna mjesta potrebne su drugačije kvalifikacije i znanje. Istražit će se ulaže li se manje ili više u zaposlenike na višim ili nižim pozicijama u hotelu. Anketom će se istražiti razlike u njihovoj razini motivacije u ovisnosti o obrazovnoj strukturi zaposlenika ili njihovom rasporedu po različitim radnim mjestima.

1.4. Ciljevi istraživanja

Nakon određivanja problema, predmeta i istraživačkih hipoteza, definiraju se osnovni ciljevi istraživanja. Cilj rada je utvrditi da se ulaganjem u obuku i obrazovanje uspostavlja pozitivna veza s motivacijom zaposlenika. Ulaganjem u obuku i obrazovanje omogućuje se kontinuiran razvoj zaposlenika u svrhu postizanja što boljih rezultata poslovanja. Cilj ovog rada je utvrditi postiže li se ulaganjem u obuku i obrazovanje zaposlenika njihova motivacija za rad.

Cilj je prikupiti dostupnu literaturu koja će se detaljno proučiti i na temelju dosadašnjih istraživanja utvrditi neistražene dijelove. Odredit će se smjernice istraživanja i postaviti hipoteze istraživanja na temelju kojih će se na kraju razvijati tijek istraživanja i sami rezultati istraživanja koji će upotpuniti dosadašnja istraživanja i biti korisni za nastavak nekih novih istraživanja.

Cilj istraživanja je utvrditi razliku između razine ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih u hotelima različitih kategorija na području Splita i okolice.

Ulaganje u obuku i obrazovanje ključan je faktor razvoja zaposlenika te predstavlja važan korak prema boljem standardu poslovanja i boljoj učinkovitosti zaposlenika.

1.5. Metode istraživanja

U svrhu dobivanja odgovora, kako bi rad odgovorio na definirane hipoteze, u teorijskom dijelu rada koriste se sljedeće metode:[12]

- Metoda indukcije - Podrazumijeva se da će se na temelju pojedinačnih činjenica i teorija doći do zaključka o općem sudu i cjelokupnom zaključku.
- Metoda dedukcije - Metoda kojom se na temelju općih stavova izvode pojedinačni i dolazi do konkretnih pojedinih zaključaka.
- Metoda analize - Raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze - Postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.
- Metoda deskripcije - Postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.
- Komparativna metoda - Postupak uspoređivanja sličnih pojava i činjenica odnosno procesa i utvrđivanja jakosti ili intenziteta sličnosti i razlika između njih. Komparacijom se uočavaju sličnosti ili razlike između događaja, pojava, objekata.
- Metoda kompilacije - Postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

U empirijskom dijelu istraživanja koristit će se metode:[13]

- Statistička metoda - Nazivana još i opće znanstvena metoda, jer se često koristi u znanstvenoistraživačkom radu u svim znanstvenim područjima i disciplinama. Svakodnevno se javljaju nove statističke metode, jer se statistika kao znanstvena disciplina vrlo brzo razvija.
- Metoda anketiranja - Postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda je pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane i same prikupljene informacije.

[12] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str.323.-339.
[13] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str.341.-375.

1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos ovog istraživanja je otkriti povezanost ulaganja u obuku i obrazovanje s motivaciju i s obzirom na ulaganja razvoj motivacije kod zaposlenika. Hotelskim poduzećima će se ukazati na važnost ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih kao ključan faktor za napredak i poboljšanje poslovanja.Teorijskim dijelom će se prikazati i objasniti povezanost tih dvaju bitnih faktora, obuke i obrazovanja s motivacijom.

Doprinos je vidljiv i u mogućnosti provedbe daljnjih istraživanja na ovu temu kroz drugi sektor poslovanja ili istraživanje istog sektora, ali kroz dubinsku analizu. Ovaj rad će pridonijeti generacijama budućih studenata za podlogu i prikupljanje podataka za srodna istraživanja ili menadžerima turističkih poduzeća također kao osnova za daljnja istraživanja.

1.7.Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastojat će se od pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak.

U uvodnom dijelu definira se problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljevi istraživanja, zatim metode koje će biti korištene u svrhu postizanja ciljeva te sam doprinos istraživanja.

Drugo poglavlje sadrži temeljne odrednice, ciljeve i modele obuke i obrazovanja. Ukazuje se na raznolikost ulaganja u obuku i obrazovanje te važnost spoznaje za potrebom uvođenja ulaganja u taj proces razvoja radnika, a samim time i poslovanja poduzeća.

Treće poglavlje definira motivaciju, njene faktore i detaljnije pojašnjava teorije motivacije. Teorije motivacije se dijele na sadržajne teorije, koje karakterizira potreba ljudi kao motivacija za rad, te na procesne teorije koje nastoje objasniti ključne razloge zbog kojih se ljudi u poslovnim aktivnostima ponašaju na određen način. Sadržajne teorije orijentirane su na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način.[14] Procesne teorije motivacije polaze od toga da koncept potrebe nije dostatan za objašnjavanje

[14] Sikavica, P., i dr. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

radne motivacije, već je nužno uključiti i druge koncepte poput percepcije, očekivanja, vrijednosti te njihove interakcije.[15]

Četvrto poglavlje, odnosno empirijsko istraživanje prikazuje rezultate istraživanja nad hotelima i njihovu analizu, testiranje hipoteza, te sam osvrt na dobivenu analizu ulaganja u obuku i obrazovanje kao utjecaj na motivaciju radnika.

Peto poglavlje dat će osvrt na cjelokupan rad. Prikazat će se činjenice i spoznaje utvrđene analizom ulaganja u obuku i obrazovanje u hotelima. Konačan zaključak ukazuje u kojoj mjeri ulaganje u obuku i obrazovanje utječe na motivaciju zaposlenika.

[15] Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb

2. OBUKA I OBRAZOVANJE LJUDSKIH RESURSA

2.1. Značenje pojma obuke

Pojam obuke se odnosi na na planirano nastojanje tvrtke da olakša zaposlenicima ovladavanje sposobnostima vezanim uz posao. Te sposobnosti uključuju znanje, vještine ili ponašanja ključna za učinkovito obavljanje posla.[16] Dakle obuka je vezana uz neki određeni posao ili aktivnost te se njome poboljšava rad i znanje potrebno za što bolje postizanje zadanih zadataka.

Obuka se često i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.[17]

Dodatno se može reći da se pod pojmom obuke kadrova obično podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine pri čemu je ona manje orijentirana na osobu, a više na posao.[18]

Dominantnim konkurentskim oružjem suvremenog društva smatraju se radnici znanja, njihova produktivnost, znanja i vještine koje se stječu obukom.[19] Zbog toga je od iznimne važnosti potrebno kontinuirano ulaganje u sustav obuke zaposlenika kako bi bili u korak sa tehnologijom, novim znanjima, ali i konkurencijom.

Ciljevi predstavljaju polazište u planiranju potreba obuke, a oni koji bi se obukom trebali postići su:[20]

- radne navike i uspješne metode rada,
- motivacija i interes za učenjem,
- pozitivan stav zaposlenih prema radu.

Potrebu za obukom poduzeće bi trebalo osjetiti kroz niz raznih promjena, kako izvan poduzeća, tako i unutar samog poduzeća. Neke od promjena izvan poduzeća su konstantni napredak tehnologije iz dana u dan, rast konkurencije, novi zakoni, akti i propisi i sl.

---

[16] Noe, R.A. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb, str.208.
[17] Praktični menadžment (2013) ,Virovitica College, Virovitica, str.67
[18] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403
[19] Sikavica, P. i dr.(2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
[20] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 404

Promjene koje se svakodnevno događaju u poduzeću, mogle bi se grupirati na sljedeći način:[21]

1. promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
2. promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
3. promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
4. promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
5. promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje,
6. promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
7. promjene u organizaciji i upravljanju,
8. promjene u ljudskim resursima.

Obuka obuhvaća, kako već zaposlene u poduzeću, tako i one koji se tek zapošljavaju. U prvom slučaju obuka će biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za uspješno obavljanje posla, dok će u drugom slučaju obuka biti usmjerena na pružanje dodatnih znanja i vještina.[22]

Prije bilo kojih aktivnosti u izobrazbi, obuci ili treningu zaposlenih, novopridošli ljudi moraju se priviknuti na organizaciju, tj. moraju se socijalizirati u novoj sredini.[23]

Obukom treba obuhvatiti:[24]

1. razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno,
2. davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relevantnim karakteristikama,
3. razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.

Obuka zaposlenika ima brojne učinke za cijelu organizaciju i sve njene razine.

[21] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403
[22] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 404
[23] Sikavica, P.(2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str.539
[24] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 403

2.2. Karakteristike obuke

Obuka zaposlenih ima svoje karakteristike, koje, da bi bila uspješno realizirana, treba uzeti u obzir. Najvažnije među njima su redom:[25]

- **Krivulja učenja** – U početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja. Vrijeme odvijanja tih pojava ovisi o složenosti posla, za jednostavnije poslove vrijeme dostizanja maksimuma je kraće, a za složenije poslove ono je duže.

- **Platoi u napredovanju** – Normalna su pojava pri obučavanju u složenijim poslovima. Smatra se da su oni posljedica promjena u motivaciji i prijelaza na nove metode rada.

- **Motivacija u obučavanju** – Važno je stvoriti takvu klimu koja će poticajno djelovati na zaposlenike da se više angažiraju u stjecanju novih znanja i vještina, međutim kod zaposlenika ipak ovisi o osobnim karakteristikama, sposobnostima, interesima, stavovima i sl.

- **Individualne razlike u obučavanju** - Uvijek treba znati da između zaposlenih postoje individualne razlike koje se manifestiraju kao razlike u sposobnostima, motornoj spretnosti, osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima, stavovima i sl. Zbog tih razlika obuke zahtijeva izradu takvih programa koji će donekle biti prilagođeni potrebama i mogućnostima pojedinaca.

- **Uloga vježbe u obučavanju** – Neophodno je vježbati do te mjere da se naučene aktivnosti izvode vješto, precizno, povezano, brzo i uz minimum napora kako bi rezultati obuke bili dobri. Vrijeme trajanja vježbe ovisi o stupnju složenosti posla, dakle za jednostavnije poslove je vrijeme trajanja vježbe kraće, dok je za složenije poslove potrebno duže trajanje vježbe.

Dakle, prema Bubli osnovna je karakteristika učenja da ono u početku brzo napreduje, zatim to napredovanje usporava i stvaraju se platoi, kao normalna pojava pri obučavanju složenijih poslova, nakon toga ide daljnje napredovanje i postizanje određene razine koja se kasnije malo mijenja. Platoi se smatraju posljedicom promjena u motivaciji i prijelaza na nove

[25] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 404

metode rada. Stvaranjem poticajne klime zaposlenike se angažira za stjecanje novih znanja i vještina. Stvaraju se programi obuke koji su prilagođeni potrebama i mogućnostima pojedinaca zbog postojanja intelektualnih razlika. Kako bi rezultati obuke bili dobri neophodno je vježbati, ali ni u kojem slučaju to ne znači da se treba napustiti vježbu nakon što su zaposleni obučeni za uspješno obavljanje posla. Činjenica zbog koje je to bitno, leži u tome što se najveći dio naučenog zaboravlja odmah nakon učenja, a manji dio naučenog zaboravljao bi se protekom vremena. Zato se preporučuje vježba i nakon što je uspješno svladano obavljanje posla.

2.3. Metode obuke

Metode koje se koriste u procesu obuke kadrova ključan su element za dobro obavljen proces obuke i zbog toga im se daje veliko značenje. Dva različita posla zahtijevaju dva različita procesa obuke, jer jedino tako posovi mogu biti izvršeni u potpunosti. Tako odrađeni poslovi vode k ostvarenju zadanih ciljeva. Dakle, vrsta posla određuje koja će se metoda upotrijebiti.

Sve poslove u poduzeću možemo podijeliti na dvije osnovne grupe, a to su nemenadžerski i menadžerski poslovi. Nemenadžerski poslovi su brojniji, dok su menadžerski poslovi kompleksniji. Međutim za uspješnost poduzeća podjednako su važni i jedni i drugi te zbog toga postoji potreba obuke nemenadžera i menadžera. Nadalje, metode obuke nemenadžera i menadžera dijelimo na različite tipove ovisno o sadržaju i programu koji se poslom treba postići.

2.3.1. Metode obuke nemenadžera

Metode se u osnovi dijele na **metode obuke na poslu** i **metode obuke izvan posla**.[26]

Metode obuke na poslu su najčešće korištene metode obuke nemenadžera, koje se svode na to da neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Ovo je moguće u slučajevima kada se radi o jednostavnim aktivnostima, koje od instruktora ne traže posebna metodičko-didaktička znanja jer bi u protivnom bilo obavezno angažirati posebne

[26] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 411

instruktore.[27] Ne smije se zaboraviti da one koji obučavaju druge treba pomno izabrati i obučiti za to te im dati potreban materijal.[28]

Najčešće **metode obuke na poslu** su:[29]

- **Individualne instrukcije** – Vrlo je popularna i često primjenjivana metoda jer ne zahtijeva posebne troškove opreme i materijala. Može se lako prilagođavati promjenama, različitim uvjetima i poslovima. Jedna osoba ima ulogu instruktora te obučava zaposlenika na radnom mjestu, upućuje ga i demonstrira kako obavljati neku aktivnost ili zadatak.

- **Rotacija posla** – Omogućava zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova te im na taj način širi znanje i osigurava raznoliko iskustvo. Upotrebljava se i kao program uvođenja i usmjeravanja novih zaposlenika na početku karijere.

- **Stručna praksa** – Specifičan oblik obučavanja redovito vezan uz zanimanja koja u procesu obrazovanja usko povezuju teorijski i praktični rad. Dakle jednim dijelom se uči u obrazovnim institucijama, a drugim dijelom vrši se stručna praksa u poduzeću.

- **Pripravnički staž** – Predstavlja razdoblje u kojem se novi, već obrazovani ljudi, u poduzeću upoznaju s poslovanjem, poslom koji trebaju obavljati, zaposlenicima u okruženju, kulturom organizacije i radne sredine u koju su došli.

- **Mentorstvo** – Ovakav tip obučavanja koristi se kod mladih stručnjaka i menadžera da bi se osiguralo usmjeravanje, vođenje i brži razvoj. Mentori su uglavnom iskusni stručnjaci i menadžeri, a svom štićeniku pružaju podršku u razvoju karijere i psihološku podršku.

- **Studentska praksa** – Predstavlja način na koji studenti tijekom svog obrazovanja dobiju stvarno radno i poslovno iskustvo. Ono bi trebalo biti zajednički interes fakulteta i poduzeća, a posebno poduzeća koja time imaju priliku bez troškova pronaći talentirane i sposobne pojednice te ih vezati za sebe.

Metoda obuke izvan posla omogućuje primjenu brojnih metoda, od kojih su najpoznatije:[30]

[27] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 411
[28] Bahtijarević-Šiber, F., (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 746
[29] Bahtijarević-Šiber, F., (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 746-748

- **Metoda rasprave** – Metoda koja zahtijeva da sudionici posjeduju izvjesna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Kako bi metodu uspješno primijenili treba imati moderatora, predmet rasprave treba biti aktualan te u okviru znanja i iskustva sudionika, treba planirati vrijeme rasprave, raspored sudionika treba biti pogodan, a broj sudionika optimalan.

- **Metoda obuke u razredu** – Ova metoda se provodi u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima. Omogućava da se uključi velik broj polaznika uz minimalan broj instruktora.

- **Metoda programirane nastave** – Ova metoda se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji. Bitno je da su polaznici voljni učiti na ovaj način.

- **Obuka uz pomoć kompjutora** – Obuka se izvodi uz pomoć kompjutora i to tako da se provodi individualizirano poučavanje pod nadzorom kompjutora ili se kompjutor koristi za generiranje i rješavanje testova i određivanje razine znanja polaznika.

- **Metoda simulacije** – za uvježbavanje polaznika koriste se stimulatori i to u onim slučajevima kada je nepraktično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje. Posebno se odnosi na pilote, vozače lokomotiva, polaznike tečaja automobila itd.

2.3.2. Metode obuke menadžera

Menadžeri su zaposlenici koji imaju najveću ulogu u poduzeću te se zbog toga metode obuke nemenadžera i menadžera razlikuju. Glavna podjela se dijeli kao i u prethodnih na **metode obuke iskustvom stečenim na poslu** i **metode obuke iskustvom stečenim izvan poduzeća**.[31] Potrebno je naglasiti da se i pojedine metode iz obuke nemenadžera koriste i u obuci menadžera kao što su metoda obuke u razredu, metoda rasprave, rotacije posla.

Obuka stjecanjem iskustva na poslu temelji se na praksi i skustvu u kojoj pojedinac djeluje pod pritiskom stvarnosti i uči se na greškama, stvara nova znanja i vještine. Koriste se različite metode kao što su:[32]

---

[30] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 411,412
[31] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 413
[32] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 413,414

- **Poučavanje** – Uloga instruktora dodjeljuje se nadređenom koji s podređenim uspostavlja kontinuirani tijek instrukcija, komentara i sugestija. Dakle, nadređeni poučava podređenog u poslovima složenije naravi kako bi podređeni bio spreman na preuzimanje složenijih menadžerskih poslova.

- **Dodjeljivanje zamjenika ili pomoćnika** – Stjecanje menadžerskog iskustva u kojem se nekom menadžeru dodjeljuje jedan ili više zamijenika ili pomoćnika. Zamjenik preuzima dio poslova menadžera te se obavljajući te poslove osposobljava za preuzimanje funkcije menadžera.

- **Rotacija posla** – Predstavlja takav način stjecanja menadžerskog iskustva u kojem kandidat mijenja različite poslove, u različitim odjelima i pozicijama te stječe nove vještine i može obavljati zadatke na različitim poslovima.

- **Lateralni transfer** – Oblik rotacije posla koja se odvija na takav način da kandidat svoja znanja koristi na neka druga, slična područja.

- **Dodjeljivanje projekata i odbora** – Kandidatima se dodjeljuju određeni projekti za vođenje te oni tako iskazuju svoja znanja upravljanja ljudskim resursima, sposobnost organizacije, planiranja i sl. Isto tako je i s odborima koji se dodjeljuju kandidatima.

- **Prisustvovanje sjednicama štaba** – Kandidate se dovodi u ambijent raspravljanja i odlučivanja o određenim problemima koji su izvan njihovog iskustva. Kroz taj ambijent susreću se sa mišljenima i idejama drugih menadžera koja će im u budućnosti služiti kao pomoć za rješavanje problema.

Obuka stjecanjem iskustva izvan posla služi kao dodatno stjecanje znanja, iskustva i vještina menadžerima, naravno uz osnovne metode koje smo prethodno obradili kroz obuku na poslu. Ove metode koriste različite specijalne programe na individualnoj i grupnoj osnovi za učenje menadžerskih sposobnosti, znanja i vještina. Te metode su:[33]

- **Metoda studija slučaja** – U obučavanju menadžera kroz ovu metodu koriste se slučajevi iz poslovne prakse te se njihovom simulacijom izučava stvarna situacija.

[33] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 414,415

- **Metoda „obuke u košari“** – U ovoj metodi, također simulirajući stvarnu situaciju, polaznicima se podijele dokumenti koji opisuju neki problem (situaciju) te oni trebaju pronaći rješenje problema (situacije). Ova se metoda često koristi u centrima procjene te je veoma popularna u obuci menadžera.
- **Metoda grupne rasprave bez voditelja** – Metoda koja predstavlja grupni rad tako što se polaznici okupljaju da bi raspravljali o problemu koji im je zadan te im mogu i ne moraju biti dodjeljene uloge. Nemaju nikakve upute za donošenje adekvatne odluke, stoga sami traže rješenja.
- **Metoda menadžerskih igara** – Polaznici igraju određene igre na temelju nekog hipotetičkog poduzeća te nastoje donijeti adekvatnu seriju odluka za svaki segment poduzeća.
- **Metoda igranja uloga** – Dodjeljuju se različite uloge u kojima se polaznici moraju snaći kroz različite situacije poslovanja te time graditi svoja znanja i vještine potrebne za stvarne situacije u budućnosti.
- **Metoda labaratorijske obuke** – Metoda koja omogućava menadžerima da kroz grupne diskusije iznose svoja iskustva, osjećaje, emocije i percepcije kako bi povećali svoju sposobnost razumijevanja i sebe i drugih.
- **Metoda modeliranja ponašanja** – Ova metoda nastoji uključiti polaznike u realne probleme zaposlenih te na taj način dobiti povratnu vezu o njihovim performansama.

2.4. Model procesa obuke

Proces obuke kadrova sadrži niz aktivnosti te je samim time kompleksnog karaktera, a sadrži četiri temeljne faze:[34]

1. identifikacija potreba za obukom
2. planiranje potrebne obuke
3. izvođenje obuke

[34] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 405

4. evaluacija izvršene obuke

Da bi se proces obuke mogao provesti, neophodno je da postoje određene pretpostavke, a to su:[35]

- **politika obuke i razvoja zaposlenih**, te
- **organizacija za izvođenje obuke**.

Politika obuke i razvoja zaposlenih je sastavni dio ukupne politike poduzeća, a rezultat je izabrane strategije poduzeća. U ofenzivnoj strategiji poduzeća politika obuke i razvoja zaposlenih će igrati ključnu ulogu. **Organizacija** za izvođenje obuke značajan je činitelj ostvarenja obuke poduzeća. Osim organizacijske strukture funkcije obuke odnosi se i na organizaciju procesa obuke.

2.4.1. Identifikacija potreba za obukom

Faza identifikacije potreba za obukom predstavlja osnovnu konstrukciju cijelog programa obuke. Kroz ovu fazu identifikacije ili analize definira se tko mora proći obuku, kada i gdje će se održati obuka te o čemu će biti obuka. Proizvod ove faze predstavlja temelj svih kasnijih razvojnih aktivnosti.[36]

Analiza potreba obuke može se definirati kao proces identificiranja problema koji su uočeni kroz nedostatke, u skladu sa standardima ili zahtjevima, i mogu biti rješeni u cijelosti ili djelomično putem obuke.[37]

Identifikacija potreba za obukom sastoji se u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina. Analiza potreba za obukom sastoji se u tome da se za svaki posao utvrdi razlika između zahtjeva koje on postavlja i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj tog posla. Dakle, svaki posao postavlja određene zahtjeve za njegove izvršitelj, a ti zahtjevi su različiti kod jednostavnijih poslova koji imaju manje zahtjeve, do složenijih koji imaju veće zahtjeve.[38]

---

[35] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 405,406
[36] Bee, F., Bee, R. (1995): Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press, str.19
[37] Goldstein, I. L.(1993): Training in organisations: Needs assessment, development and evaluation, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, str.93
[38] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 407

U tom smislu analiza obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupiti sljedeće podatke:[39]

- *razina poduzeća* - podaci o poduzeću kao cjelini, kao npr. njegova struktura, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za ljudskim resursima, itd.
- *razina posla* - podaci koji se odnose na poslove i aktivnosti, kao npr. opis posla, specifikacija posla s jedne strane te podaci koji se odnose na znanja, vještine i sposobnosti
- *individualna razina* – podaci o osobi, kao npr. bilješke o procjeni performansi, bilješke o osobnoj obuci, rezultati testova, zabilješke s konzultativnih razgovora i pregledi rezultata stavova

Koriste se tri tipa analize za prezentaciju obrade podataka, i to:[40]

- organizacijska analiza (na razini poduzeća),
- analiza zadatka (na razini posla),
- analiza osobe (na individualnoj razini).

Prikupljanje podataka za potrebe ovih analiza provodi se kroz ankete, intervjue, dnevnik rada, promatranje i druge metode.

Dakle, analizom potreba za obukom najvažnije je dobro definirati tko treba obuku, kada i gdje ju je potrebno provesti. Dodatno je potrebno utvrditi koje će biti osnovno područje obuke, kako bi mogla biti uspješno provedena i iskorištena do maksimuma, bez nepotrebnih gubitaka jer je temelj za faze koje sljede iza nje.

2.4.2. Planiranje potreba obuke

Planiranje potreba obuke rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment treba utvrditi:[41]

- *ciljeve* koji se žele postići,
- *sadržaj i program obuke*,

[39] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 407
[40] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str.407
[41] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 408

- *metode i tehnike obuke*.

Ciljevi predstavljaju polazište u planiranju obuke jer se kroz njih daje odgovor na pitanje postojeće razine obrazovanja zaposlenih, razine koja se želi postići i rok u kojem će se to ostvariti. Razlikujemo opće ciljeve, koji ukazuju na to što poduzeće očekuje od ostvarenja programa obuke, i posebne ciljeve, koji ukazuju na to što se očekuje od polaznika nakon završene obuke.

Sadržaj i programi obuke rezultiraju iz postavljenih ciljeva, a zadatak im je da utvrde razine i sadržaj potrebe obuke.

Metode i tehnike kojima će se izvoditi obuka značajan su čimbenik kvalitete obuke. Danas postoji velik broj metoda i tehnika koje se danas koriste u obuci zaposlenih.

Ciljevi, sadržaj i program obuke te metode i tehnike obuke služe kao temelj za izradu plana obuke koji određuje prioritete, ključna područja obuke, broj i strukturu kandidata, metode obuke, preliminarni raspored sati te procjenu troškova obuke. Dakle plan potreba obuke treba dati odgovore na pitanja *što* treba osigurati, *kako* treba osigurati, *kada* to treba osigurati, *s kim* to treba osigurati, *gdje* to treba osigurati, *kolike troškove* za to treba osigurati.[42]

2.4.3. Izvođenje obuke

Izvođenje obuke je proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način, izravnom komunikacijom instruktor-polaznici ili neizravno korištenjem TV-a, kompjutora, kasetofona, udžbenika i drugih medija. Radi se zapravo o procesu obučavanja za koji se smatra da je više od samog učenja, jer počinje učenjem pravilnih pokreta i uspješnih medoda rada, a upotpunjuje se postupnim stjecanjem obavljanja posla kako treba, dolazak na posao na vrijeme, usvajanje pozitivnih stavova o radu i sl. Da bi se to sve u potpunosti ostvarilo koriste se različiti aspekti učenja, a to su:[43]

- *asocijativno učenje* - iskustva se međusobno povezuju tako da jedno izaziva sjećanje na drugo, uvijet za asocijaciju između dva iskustva je da se događaju simultano ili u kratkom vremenskom razmaku

[42] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 408
[43] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 409,410

- *selektivno učenje* - čovjek ne povezuje samo iskustva već sam pronalazi stvari koje treba povezati u svojoj svijesti
- *senzorno učenje* - trebaju se otkriti uvjeti pod kojima treba reagirati na neku situaciju, ljude se vježba da upotrebe onaj osjetni organ koji je najkorisniji za razlikovanje
- *stjecanje vještina* - učenje u kojem se vrši kombinacija pokreta u specifičnom slijedu uz njihov određeni intezitet
- *razumijevanje i uvid* - oblici učenja koji omogućavaju da čovjek nešto nauči uvidom i razumijevanjem dane situacije
- *mijenjanje stavova* - specifičan oblik učenja s obzirom da se stavovi ne mijenjaju lako jer predstavljaju značajan dio stečenog ponašanja. Na njihovu promjenu utječu tri opća faktora, a to su povjerenje u pošiljaoca, sama poruka i situacija, promjenom tih faktora mijenjat će se i stavovi zaposlenika

Navedeni aspekti učenja obično se kombiniraju za izvođenje pojedinih programa obuke. Stoga je i određivanje aspekta učenja relevantnog za ciljeve obuke prvi korak prilikom određivanja postupka obuke.[44]

2.4.4. Evaluacija obuke

Evaluacija obuke je proces kojem se mjeri stupanj izvršenja postavljenih ciljeva i postignutih efekata. Evaluiranje obrazovnih programa u osnovi ima dvije svrhe:[45]

- utvrditi jesu li postavljeni ciljevi programa i je li došlo do primjene znanja na posao, odnosno je li postignuto radno ponašanje i uspješnost te
- utvrditi kvalitetu organizacije, sadržaja i realizacije programa da bi se nedostatci otklonili i uveli noviteti za budućnost.

Podaci evaluacije programa obuke trebaju služiti za unaprjeđenje procesa obrazovanja i izbor najboljih programa u budućnosti, koji će biti ispunjeni ako su ostvareni njihovi ciljevi. Problemi često nastaju aako ciljevi nisu jano definirani, zato se ciljeve mora precizno odrediti.

[44] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 410
[45] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.754,755

Zbog tog cjelokupnog procesa problem evaluacije je složen te je u samoj njegovoj srži pitanje promjena, odnosno rezultata obuke.[46]

Rezultati učenja mogu biti raznovrsni, te se u svrhu evaluacije nastoje utvrditi jednostavnije i mjerljivije vrete rezultata koje se klasificiraju u četiri skupine:[47]

- reakcije prolaznika,
- količina naučenog,
- promjene ponašanja i
- konkretni rezultati.

2.5. Značenje pojma obrazovanja

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj koji je vezan uz stjecanje znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija te pripremu za budućnost.[48]

Obrazovanjem ljudi prikupljaju znanje koje se sve više promatra kao intelektualna imovina, resurs i roba koja ima komercijalnu vrijednost. Međutim, razlikuje se od drugih vrijednih resursa i robe prvenstveno jer se znanje upotrebom ne troši, prijenos znanja ne znači njegov gubitak te istodobno može biti na više mjesta, dok fizička imovina to ne može.[49]

Obrazovanje uz rad u poduzeću danas se može smatrati kao integrativan dio općeg gospodarskog razvoja.[50]

Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača.[51]

---

[46] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.755,756
[47] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.756,757
[48] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 721,722
[49] Bahtijarević-Šiber, F.(2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.226
[50] Marušić, S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str.247

Zbog tih činjenica u današnje vrijeme obrazovanju se pridodaje sve veća važnost, znanje zaposlenih postaje temeljni kapital poduzeća. Dakle u ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje. Tako se nedovoljno ulaganje u obrazovanje smatra jednim od ključnih razloga gubljenja udjela na tržištu.[52]

2.6. Ciljevi obrazovanja

Postoje neki opći ciljevi i svrhe kojima je obrazovanje najčešće usmjereno. Najvažniji su:[53]

- **Podizanje konkurentske sposobnosti organizacije -** Stalno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenih postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti.
- **Poboljšanje radne uspješnosti -** Prvi kandidati su zaposlenici s nezadovoljavajućim učinkom. Vrlo učinkovito u rješavanju onih problema koji nastaju iz nedostataka ili nedovoljne razine potrebnih znanja i vještina.
- **Aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih -** Tehnološki napredak, promjene u okolini i poslovanju traže stalno usklađivanje i aktualiziranje te nadogradnju znanja i vještina zaposlenih.
- **Izbjegavanje managerskog zastarijevanja -** Brze promjene u okolini uzrokuju stalne promjene u managerskom poslu, potrebnim znanjima i vještinama. Zato je važno uvijek držati korak s novim metodama i procesima.
- **Rješavanje organizacijskih problema -** Trening je važan način rješavanja mnogih organizacijskih problema.
- **Usmjeravanje novih zaposlenika -** Dolazak u novu organizaciju ili novi posao obavezno zahtijeva određeni organizirani proces uvođenja i usmjeravanja. To početno

---

[51] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 717
[52] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 717
[53] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 737,738

razdoblje često je presudno za stavove, ukupan odnos i zadovoljstvo s poslom i organizacijom.

- **Priprema za promociju i managersku sukcesiju** - Obrazovanje omogućava zaposlenima stjecanje znanja i vještina potrebnih za promociju i općenito prelazak u nove, drugačije i odgovornije poslove, dakle razvoj njihove karijere. Organizacije koje ne drže do toga često gube svoje najsposobnije ljude. Posebno je važno osigurati obrazovanje koje omogućava uspješnu managersku sukcesiju i „reprodukciju" kvalitetnog managementa.

- **Zadovoljavanje individualnih potreba rasta** - Kvalitetno obrazovanje može imati dvostruku ulogu: osiguravati veću organizacijsku uspješnost te veći individualni razvoj i rast svih zaposlenih.

Svaki obrazovni program je usmjeren nekim posebnim ciljevima koji govore o tome što osobe koje ga završe trebaju znati i biti sposobne raditi ili kako se ponašati. Ti ciljevi moraju zadovoljavati opće kriterije dobrih ciljeva, dakle moraju biti precizni, realistični i mjerljivi. Obrazovni ciljevi su obično usmjereni na onaj segment ponašanja ili područja radne uspješnosti koje treba promijeniti ili unaprijediti.[54]

Jasni ciljevi pojašnjavaju očekivanje i omogućavaju usmjeravanje energije k njihovom ostvarivanju.[55]

Dakle uz navedene opće ciljeve, česti ciljevi obrazovanja u poduzećima su još i:[56]

- poboljšanje odnosa s potrošačima i usluga potrošačima
- mijenjanje stavova
- podizanje vještina timskog rada i suradnje
- efikasnije upravljanje vremenom
- povećanje sigurnosti rada
- povećanje sposobnosti rješavanja problema

[54] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 739
[55] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 767
[56] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 739

- ovladavanje specifičnim metodama i radnim postupcima
- podizanje kreativnosti i kreativnog rješavanja problema
- snižavanje troškova rada
- podizanje kvalitete proizvoda i upravljanje potpunom kvalitetom
- povećanje vještina upravljanja konfliktima itd.

Ciljevi se trebaju postavljati za različite obrazovne potrebe, grupe i programe. Mogu biti bihevioralni ili operativni, odnosno određeni u terminima ponašanja ili rezultata koje treba postići. Postavljanje preciznih, mjerljivih ciljeva pretpostavka je mjerenja njihova ostvarivanja, odnosno evaluacije obrazovnih efekata.[57]

2.7. Temeljne značajke kvalitetnog obrazovanja

Bitne značajke kvalitetnog obrazovanja jesu:[58]

- **Opsežno ulazno obrazovanje usmjereno na one vještine u kojima organizacija želi biti različita i jedinstvena** - U tom početnom obrazovanju za one koji ulaze u organizaciju treba naglašavati one vještine koje određuju jedinstvenost i uspješnost organizacije.
- **Svi zaposleni tretiraju se kao ljudi s karijerom** - Sve zaposlene treba pripremati za razvoj.
- **Temeljno pravilo je stalno doobrazovanje i usavršavanje** - Stalno širenje vještina mora postati cilj svakoga.
- **Velikodušno se troši i vrijeme i novac za obrazovanje** - Temeljno je pravilo da se na obrazovanje nikada ne može previše potrošiti.
- **Važno je obrazovanje na poslu**
- **Nema granice vještinama koje se kroz dobro obrazovanje mogu uspješno naučiti**

[57] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 739,740
[58] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 768,769

- **Obrazovanje je važan dio i pretpostavka strategijskih promjena i realizacije strategije -** Uspješne se kompanije koriste obrazovanjem za uvođenjem i osiguranje strategijskih promjena. Velikim strategijskim promjenama obično prethodi intezivno obrazovanje svih zaposlenih, posebice managera i stručnjaka.

- **Obrazovanje treba naglašavati u vrijeme krize -** Uvrijeme krize sredstva za obrazovanje se trebaju povećavati, ne smanjivati.

- **Svo obrazovanje potiče i vodi linijski management -** Uključenje linijskih managera presudan je faktor za uspješnost obrazovanja.

- **Obrazovanje se koristi za prenošenje vizije i vrijednosti -** Najbolji programi obrazovanja na svim razinama moraju se promatrati kao važna prilika i način da se istakne jačanje vizije i zajedničkih vrijednosti. U njih moraju biti uključeni i vrhovni manageri da bi prenjeli viziju koja organizaciju drži zajedno u turbulentnim vremenima.

Prema istraživanjima u SAD-u za obrazovanje svojih zaposlenika organizacije troše oko 100 miljardi $ godišnje ili prosječno 1135$ po zaposlenom, a 77% svih zaposlenika sudjeluje u nekom formalnom obliku obrazovanja svake godine.[59]

2.8. Model procesa obrazovanja

Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala iznimno je kompleksna funkcija koja zahtijeva kvalitetno obavljanje čitavog niza elemenata. Njeni konačni rezultati ovise o tome koliko je dobro realizirana svaka pojedinačna faza.[60]

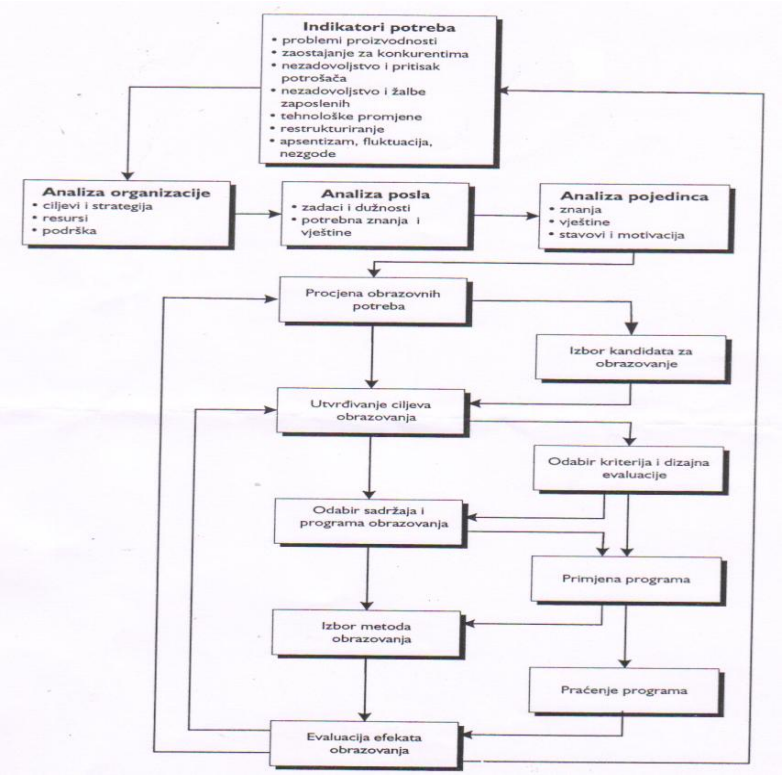
Faza utvrđivanja obrazovnih potreba je osnova za svaku daljnju fazu u procesu. Treba odgovoriti na tri temeljna pitanja:[61]

- *Koja znanja, vještine i sposobnosti trebaju imati zaposleni za uspješno obavljanje poslova i postizanje organizacijskih ciljeva?*

[59] Bahtijarević-Šiber, F.(2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.301
[60] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 726
[61] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 728

- *Koji zaposlenici nemaju uopće ili imaju nedovoljna znanja i vještine?*
- *Hoće li obrazovanje riješiti te manjkavosti i dati potrebna znanja?*

U nastavku rada je prikazan opći model obrazovnog procesa u organizaciji koji navodi potrebe kao razlog koji vodi do nužnog procesa potrebnog u određenoj organizaciji. Kada se utvrde obrazovne potrebe i daju odgovori na gore navedena pitanja, kreće se u analizu kroz tri faze (analiza organizacije, analiza posla i analiza pojedinca) prikazane na slici 1.



Slika 1: Opći model obrazovnog procesa u organizaciji

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 726

Organizacijska analiza usmjerena je na utvrđivanje obrazovnih potreba iz perspektive organizacije, njezinih ciljeva, poslovne strategije, organizacijskih jedinica, kulture, promjena,

resursa i mogućnosti za obrazovanje. Ona daje opći okvir određujući ukupne organizacijske potrebe i smjer obrazovanja.[62]

Analizom posla definiraju se potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge individualne karakteristike potrebne za uspješno obavljanje posla. Izvor je važnih informacija za obavljanje gotovo svih zadataka iz područja managementa ljudskih potencijala te uključuje ne samo utvrđivanje zadataka koji se obavljaju i standarda radne uspješnosti, nego i zahtjeva koje posao postavlja izvršitelju.[63]

Analiza pojedinca daje odgovor na pitanja *tko treba obrazovanje* te *koja znanja i vještine trebaju biti predmetom usavršavanja i obrazovanja*. ova individualna analiza čini najvažniju kariku u procesu utvrđivanja obrazovnih potreba.[64]

Obrazovne funkcije u poduzeću ostvaruje se kroz:[65]

- učenje zaposlenih,
- obrazovni, stručni i specijalistički trening,
- obuku zaposlenih,
- obrazovanje uz rad,
- stručno usavršavanje i
- razvoj zaposlenih.

2.9. Metode obrazovanja

Sustav obrazovanja u RH sastoji se od osnovnog obrazovanja, srednjeg obrazovanja i visoke naobrazbe (sveučilišta, veleučilišta i visoke škole). Takvo obrazovanje poznajemo kao *formalno obrazovanje*.

Formalno obrazovanje je obrazovanje koje se provodi u različitim obrazovnim institucijama prema odobrenim programima s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija za

[62] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 728
[63] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 731
[64] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 733
[65] Čerović, S., (2011):Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.155

osobne, društvene i profesionalne potrebe. Kroz takvo obrazovanje stječu se priznate diplome, potvrde i kvalifikacije. Najčešće se provodi kao strukturalno, kronološki određeno redovno obrazovanje za mlađe osobe (u pravilu između 5 i 25 godine) u osnovnim i srednjim školama, na sveučilištima i u specijaliziranim programima redovnog strukovnog i visokog obrazovanja.[66]

Kao normalan sljed postoji i neformalno obrazovanje kojim smatramo svaki oblik obrazovanja koji ne dovodi do stjecanja priznatih novih diploma ili kvalifikacija. Pod takvim obrazovanjem podrazumijevaju se razni seminari, samoobrazovanje, programi i sl.

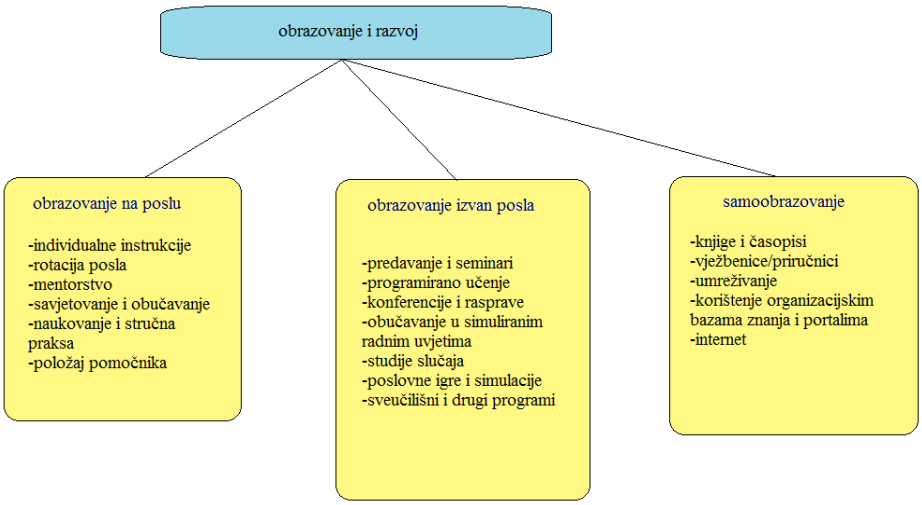
U području neformalnog obrazovanja ponuda je sve veća i šira, što je rezultat potreba građana i poslodavaca. Mnoge od programa izvode privatne institucije ili veće kompanije. Za razliku od izvođenja formalnih programa obrazovanja odraslih, gdje prevladavaju načela tradicionalnog obrazovnog sustava, ovdje su to kraći i fleksibilniji sadržaji.[67]

Ljudi tjekom cijelog životnog vjeka prikupljaju znanje od osnovnoškolskog preko srednješkolskog do viših, visokih škola, fakulteta, učilišta, sveučilišta. Bit svega je prikupljeno znanje i informacije znati primjeniti i upotrebiti u ključnim trenutcima.

Ljudi su najvažniji kreatori i nositelji znanja te najvažniji izvor i najkvalitetniji prijenosnik znanja i informacija.Radnici znanja su zaposlenici koji imaju dobro formalno obrazovanje i čiji je temeljni posao da kreiraju, modificiraju, sintetiziraju, unapređuju i primjenjuju znanje.[68]

Obrazovanje se stječe raznoliko, tako se prema slici 2. dijeli na obrazovanje na poslu, obrazovanje izvan posla i samoobrazovanje. Već po samom nazivu se podrazumijeva kakve aktivnosti koji segment uključuje, od onih na poslu (stručna praksa, savjetovanje i obučavanje) do oblika izvan posla (studije slučaja, razni seminari i predavanja) i na kraju samoobrazovanja (korištenjem interneta, raznih knjiga i časopisa).

[66] http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/
[67] http://www.asoo.hr/UserDocsImages/TCU%20NSB/2013/Integralno%20CU%20i%20OO_za%20javnu%20raspravu.pdf
[68] Bahtijarević-Šiber, F.(2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.221,241



Slika 2: Vrste i načini obrazovanja i razvoja

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.(2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.304

2.10. Važnost cjeloživotnog učenja (Life Long Learning)

Cjeloživotno učenje može se definirati kao učenje koje se postiže kroz cijeli život s ciljem unaprjeđenja znanja, vještina i kompetencija. Karakterizira ga fleksibilnost, raznolikost i dostupnost u različito vrijeme i na različitim mjestima. U prošlosti se pojmu cjeloživotnog učenja predavala mala značajnost, ali posljednih godina zauzima bitno mjesto u obrazovanju pojedinca. Potrebno je mladima ukazati na veliku značajnost ovog tipa učenja, jer za svako radno mjesto potrebno je neprekidno učenje kako bi razvijali svoje potencijale, znanje, vještine i samim time trajnu zaposlenost.[69]

Cjeloživotno učenje je koncept koji obuhvaća sve građane u formalnim programima obrazovanja, ali i nenamjerno, neorganizirano i spontano stjecanje znanja, vještina i kompetencija te se može provoditi na neformalan i informalan način tijekom cijelog života, usporedo s obveznim i drugim oblicima redovnog obrazovanja.[70]

Četiri su osnovna, međusobno povezana cilja koja se vezuju uz cjeloživotno učenje:[71]

[69] OECD (2000): Motivating Students for Lifelong Learning, Centre for Educational Research and Innovation
[70] http://www.asoo.hr/UserDocsImages/TCU%20NSB/2013/Integralno%20CU%20i%20OO_za%20javnu%20raspravu.pdf
[71] http://www.cjelozivotno-ucenje.hr/cjelo%C5%BEivotno-u%C4%8Denje/pojmovnik.aspx#3

- osobno zadovoljstvo i razvoj pojedinca,
- aktivno građanstvo,
- društvena uključenost i
- zapošljivost.

Ideja cjeloživotnog učenja podrazumijeva stalni razvoj. Razvoj pretpostavlja stjecanje novih znanja i vještina te širenje vještina izvan uskog profesionalnog područja i osposobljavanje za napredovanje. Osim profesionalnih uključuje i razvoj interpersonalnih i komunikacijskih vještina, vještina savjetovanja i obučavanja, vještine analize i rješavanja problema, timskog rada i suradnje, upravljanje konfliktima, vođenje drugih, strateškog mišljenja, upravljanja promjenama, uspješnoću i dr.[72]

Obrazovanju, obučavanju i razvoju zajedničko je stalno učenje i stjecanje znanja, a razlikuje ih svrha i vrsta znanja i vještina koje se stječu.[73]

[72] Bahtijarević-Šiber, F.(2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.303
[73] Bahtijarević-Šiber, F.(2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str.303

3. MOTIVACIJA

3.1. Definicija motivacije

Pojam motivacije potječe od latinskog glagola *moves, movere* što znači kretati se.

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.[74]

Motivacija je odraz razloga zašto ljudi rade i odnosi se na pojedine snage koje su odgovorne za smjer, razinu i upornost napora nekog pojedinca utrošenog na rad.[75]

Smatra se kao lančana reakcija u kojoj potrebe koje ljudi osjećaju vode do želja ili ciljeva kojima teže što uzrokuje napetost, koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom. Bitno je naglasiti razliku između motivacije i zadovoljstva pri čemu motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata.[76]

Interes za motivaciju za rad, dakle faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intezitet i trajanje radne aktivnosti, star je koliko i sam ljudski rad.[77] Dakle od kad je čovjeka i rada postoje određeni faktori koji ujedno utječu na čovjeka i tako se odražavaju kroz njegovo ponašanje i rad.

Iako je takvo teorijsko promišljanje o problemu motivacije ipak je novija pojava te se obrađuje tek 30-ih godina 20.st., kulminacija teorijskog, istraživačkog i praktičnog managerskog interesa za radnu motivaciju poklapa se s naznakama koncepcije ljudskih potencijala i zajedno se s njom razvijaju i mnogobrojne strategije za podizanje motivacije zaposlenih. Dominantni problem je pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad, a ljudske mogućnosti i znanja više nisu toliko izražene jer je potvrđeno da su goleme.[78]

Veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:[79]

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama

[74] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 485
[75] Matić, I.,Pavić, I.,Mateljak, Ž.(2009): menadžment: Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split, str.169
[76] Weinrich, H., Koontz, H.(1998) : Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462.
[77] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555
[78] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555
[79] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555,556

- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća

Kako bi manageri mogli utjecati na motivaciju zaposlenih, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to *što je motivacija, kako se razvija i jača, što na nju djeluje,* odnosno *što je uvjetuje*.[80]

Primjer u kojem je prepoznato i primjenjeno pravilo o važnosti motiviranja zaposlenika je tvrtka dm - drogerie market d.o.o. Zaposlenik je stavljen na prvo mjesto i to je iskazano kroz razne oblike materijalnog (poklon-bon, prijenosno računalo, jubilarne nagrade, dodatak na plaću za radni staž u dm-u i sl.) i nematerijalnog (mogućnost napredovanja, tečajevi stranih jezika, osobne čestitke za rođendan i blagdane, mogućnos kliznog radnog vremena i sl.) motiviranja. Odraz takvog odnosa zaposlenika i nadređenih su zadovoljni zaposlenici i zadovoljni kupci.[81]

3.2. Faktori motivacije

Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Zašto se netko ponaša na određeni način, postiže li ili ne postiže radnu uspješnost određene razine ili uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti, samo su neka od pitanja na koje motivacija odgovara. Motivacija svakako traga za onim što je potrebno ili onim što nedostaje određenoj osobi, traži zadovoljenje potreba.[82]

Svaka osoba teži nekom svom cilju, nekim svojim željama ili potrebama koje želi ostvariti kako bi ispunila neku svoju razinu zadovoljstva ili uspjeha. Kod svake osobe prioriteti su drugačije posloženi, ciljevi nisu isti, a tako ni put do ispunjenja tih ciljeva, potreba i želja nije i ne može biti isti.

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intezitet i trajanje.[83]

Faktore motivacije dijelimo na:[84]

---

[80] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557
[81] Tudor, G. i tim (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P.d.o.o., Zagreb, str.26,27
[82] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557
[83] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 557

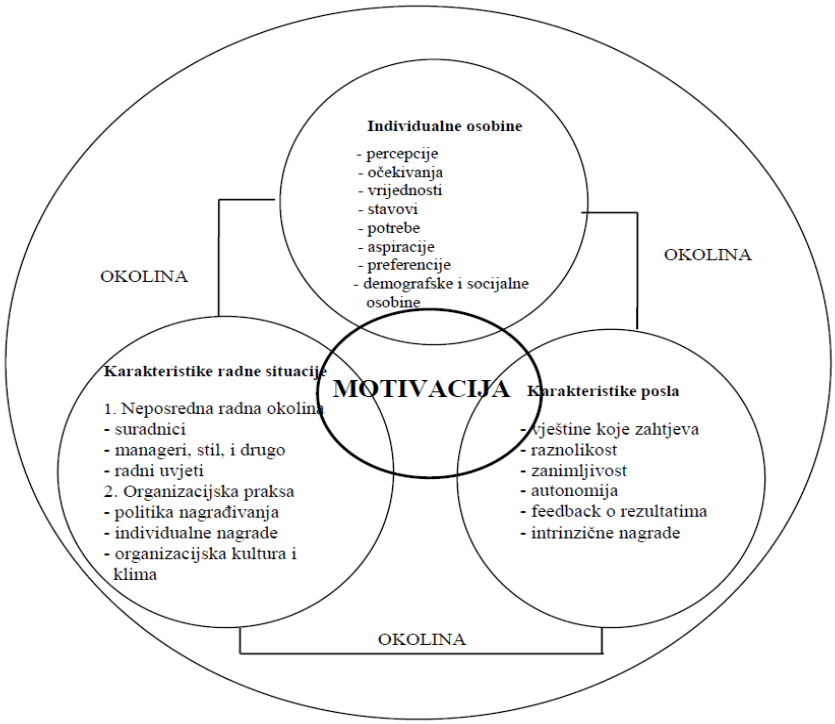
- Ekstrinzične ili vanjske faktore koji se odnose na okolinu u kojoj se posao obavlja, a ne na samu prirodu posla. Predstavljaju potencijalne izvore nezadovoljstva na poslu, a djelovanjem na navedene čimbenike je moguće ukloniti nezadovoljstvo. Naziva ih se higijenicima, a to su politika i administracija poduzeća, stil upravljanja menadžera (nadzor i odnos s nadređenima), radni uvjeti, osnovna plaća, odnos s kolegama, odnos s podređenima, status te sigurnost posla.
- Intrinzične ili unutarnje faktore koji djeluju na inherentno zadovoljstvo radnika poslom koji obavljaju, a odnose se na samu prirodu posla i razinu samoaktualizacije pojedinca. Unutarnji faktori (motivatori) su postignuće, priznanje, napredovanje, odgovornost, osobni razvoj.

Ekstrinzični faktori predstavljaju vanjski, a intrinzični unutarnji utjecaj na aktivnost, definiranje smjera i samo trajanje aktivnosti.

Na individualnu motivaciju i radni učinak direktno utječe čitav niz motivacijski faktori, koji djeluju kroz pojedinca te se mogu grupirati u četiri kategorije, kao na slici 3.:[85]

- individualne osobine - obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove, osobine i očekivanja koje posjeduje svaki pojedinac čime se razlikuje od ostalih
- karakteristike posla - zahtjevaju vještine, zanimljivost i raznolikost pojedinca u obavljanju posla te intrinzične nagrade kao potvrdu obavljenog posla i postignutih rezultata
- karakteristike organizacije - vezane su za posao pojedinca i organizacijsku praksu, određuju radnu klimu i kulturu organizacije i njene najbliže suradnike
- šira društvena okolina - sadrži sve prethodno navedene kategorije te ističe važnost njihove interakcije, obuhvaća čitav krug motivacijskih faktora koji za uspješno poslovanje i razvoj poduzeća moraju biti međusobno povezani

[84] Matić, I.,Pavić, I.,Mateljak, Ž.(2009): menadžment: Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split, str.172
[85] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 558,559



Slika 3. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.558

3.3. Teorije motivacije

Teorije motivacije proučavaju internu (unutarnju) varijablu, koja se izvana ne može vidjeti. Motivacija proizlazi kao odraz ponašanja zaposlenika, a nadređeni mogu samo pretpostaviti njeno postojanje ili nepostojanje, a takav pristup je površan. Zbog toga su razvijene teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama i utvrđivanju odgovora na pitanja što ljude motivira, zašto se ljudi ponašaju ovako ili onako, je li razlog loša plaća, okolina, uvjeti rada i sl, te stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja.[86]

Dvije su najzastupljenije skupine teorije motivacije koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja te će se u nastavku rada objasniti, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.[87]

[86] Marušić, S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str.320
[87] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.559

3.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Ova skupina teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Isključivo su usmjerene na individualne potrebe te nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore žele, a neke izbjegavaju. Ključni koncept u objašnjenju ljudskog ponašanja u ovim teorijama je koncept potreba, a osnova za zaključivanje o potrebama su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno.[88]

Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su sljedeće:[89]

- teorija hijerarhije potreba
- teorija trostupanjske hijerarhije
- teorija motivacije postignuća
- dvofaktorska teorija motivacije
- teorija motivacije uloga

3.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Razvio ju je Abraham Maslow te je napopularnija teorija u literaturi i u praksi.[90] Ta teorija motivacije imala je nesumnjivo najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u organiizaciji. Sama činjenica o nedostatku jasnih i konzistentnih empirijskih potvrda njezinih osnovnih postavki i brojnih dilema koje još uvijek izaziva nije umanjila popularnost ove teorije. Teorija hijerarhije potreba u svojoj biti teži cjelovitosti teorije ljudske motivacije u kojoj je motivacija za rad samo jedan vrlo značajan segment. Temeljna pretpostavka za ovu teoriju je pretpostavka o relativnoj nadmoćnosti potreba organiziranih u hijerarhijsku strkuturu. Dvije su osnovne teze, prva označava da je pojavljivanje neke potrebe obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge "važnije" potrebe, a druga da se nijedna potreba ili želja ne mogu promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.[91]

---

[88] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559
[89] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 487
[90] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 487
[91] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.560,561

Prema Maslowu individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a one su fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem samoga sebe, te potrebe za realizacijom sposobnosti (samoaktualizacija). Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije što je Maslow prikazao u obliku stepenica od nižih fizioloških do viših realizacija sposobnosti (slika 3.):[92]

- Fiziološke potrebe su na najnižoj stepenici i potrebne su za svakodnevno održiv život. Uključuju hranu, vodu, odjeću, utočište i redovito su prva potreba koju čovjek osjeća. Prema istraživanjima ove potrebe su povezane s onim što se novcem može kupiti. Novac sve manje djeluje što je psihološka vrijednost veća, odnosno u smislu hijerarhije viša.

- Potrebe za sigurnošću očituju se nakon što su fiziološke potrebe ispunjene. One uključuju zaštitu od opasnosti, ekonomsku i emocijonalnu sigurnost te zdravstvenu zaštitu.

- Socijalne potrebe uključuju znakove prihvaćanja, prijateljstva, osjećaja jer svaki čovjek se želi osjetiti potrebnim, prihvaćenim te je spreman primati i davati. Druženje i mogućnost druženja esencijalne su u životu čovjeka.

- Poštovanje samoga sebe dominira tek nakon što su zadovoljene fiziološke, sigurnosne i socijalne potrebe te je samim tim potreba višeg ranga. Kroz ovu potrebu očituje se da čovjek po nečemu mora biti značajan, važan sam sebi, a potom i društvu, okolini od koje mora dobiti nekakvu vrstu potvrde važnosti.

- Potreba za realizacijom sposobnosti je najviša stepenica potreba prema Maslowu te njome čovjek želi razvoj do mogućih granica. Svatko treba znati svoje mogućnosti, znanja i želje te ih primijeniti u želji da postigne sve što može. Postoje ljudi koji precjenjuju svoje sposobnosti i mogućnosti, ali većina ljudi zna što i koliko može te to želi i postići.

[92] Marušić, S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str.321-324



Slika 4. Hijerarhija potreba prema Maslowu

Izvor: Marušić, S.(2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str.322

Maslowljeva teorija, unatoč svim nedostacima, daje menadžerima neke važne pouke za razumijevanje i djelovanje na radnu motivaciju:[93]

- Upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu.
- Upozorava menadžere da organizacije trebaju dati veći prostor kontinuiranom razvoju čovjeka, a ne samo zadovoljavanju egzistencijalnih potreba.
- Upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal jer ljude se ne može uvijek motivirati na isti način te treba stalno pratiti potrebe i preferencije svojih zaposlenih i kontinuirano pronalaziti nove strategije motiviranja.
- Upućuje na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe za rastom i razvojem i korištenjem individualnih potencijala.
- Implicitno upozorava na različita sredstva i mogućnosti koje su menadžerima na raspolaganju u zadovoljavanju tih različitih potreba.

3.3.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Nakon Maslowa brojni autori pokušavali su dati nova rješenja, modifikacije te hijerarhijske klasifikacije na 5 razina, a tako kao alternativu Alderfer razvija teoriju trostupanjske hijerarhije.[94]

[93] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.564
[94] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.565

Tri bazična elementa trostupanjske teorije, nazvane i ERG (existence, relatedness, growth), čine tri kategorije potreba, a to su:[95]

- **Egzistencijalne potrebe** koje uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja koje se ostvaruju plaćom, raznim oblicima kompenzacija, fizičkim uvjetima rada i sl. Egzistencijalne potrebe nisu beskonačne te pojedinac ima određenu percepciju njihova zadovoljenja koju smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno.

- **Potrebe povezanosti** ili šire kazano socijalne potrebe koje uključuju sve faktore pojednica vezane uz njegove odnose s obitelji, prijateljima, suradnicima i sl. Temeljna značajka ovih potreba je proces uzajamnosti i razmjene.

- **Potrebe rasta i razvoja** uključuju sve potrebe koje su vezane za produktivno i kreativno djelovanje pojedinca na sebe i okolinu. Pojedinca potiču da u potpunosti koristi sve svoje potencijale i da ih i dalje razvija.

Maslowljeva teorija i ERG teorija razlikuju se prema načinu na koji gledaju na to kako ljudi mogu zadovoljiti različite grupe potreba. Maslow je tvrdio da su neispunjene potrebe motivatori i da viši nivo potreba nije aktivan dok se ne zadovolji niži nivo. ERG model smatra da se na poslu javljaju ispunjenje kao progresivan proces i frustracija kao regresivan proces. Ako je osoba kontinuirano frustrirana da zadovolji potrebe rasta, potreba za povezivanjem se pojavljuje kao motivacijska snaga te će se pojedinac vratiti da zadovolji potrebe nižeg nivoa umjesto višeg, a to vodi povratku na ranije stanje.[96]

Alderfer kao i Maslow smatra da zadovoljenje potreba utječe na njihovu važnost i važnost drugih potreba, ali za razliku od Maslowa on smatra da na važnost neke potrebe ne utječe samo zadovoljenje one potrebe ispod, već na to može utjecati i zadovoljenje onih potreba iznad zadovoljene potrebe. Dakle u ovoj teoriji je riječ o simultanom djelovanju svih potreba, odnosno o dvosmjernoj vezi između potreba.[97]

[95] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.565,566
[96] Čerović, S.(2011):Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.216
[97] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 489

Teorija trostupanjske hijerarhije ima značajne implikacije za menadžment jer upozorava menadžere na njihovu golemu odgovornost i široke mogućnosti djelovanja na ponašanje ljudi i razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih potreba.[98]

3.3.1.3. Teorija motivacije postignuća

Autori ove teorije su McClelland, Atkinson, Clark i Lowell, ali ipak ona je poznata pod imenima prve dvojice koji su je dalje razvijali. Bit ove teorije je u tome što ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači i težnju za uspjehom. Ta težnja je rezultat djelovanja dviju sila, prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga je i sama motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Ako je zadatak teži, veća je vjerojatnost neuspjeha, a samim time i značenje uspjeha je veće i obratno.[99]



Slika 5. Pojednostavljeni izraz McClellandove teorije

Izvor: Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 489

Model prikazan na slici 4. McClelland je proširio uvodeći dvije nove varijable, moć i afilijaciju.[100]

Potreba za moći se manifestira u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona predstavlja motiv da se u poduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje zahtjevaju pojedince koji će usmjeravati rad drugih. Afilijativna potreba izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima, takvi pojedinci više teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija.[101]

Teorija motivacije postignuća usmjerena je na motivaciju menadžera iako je oblikovana s pretenzijom globalnog koncipiranja motivacije za rad. Potrebe postignuća više se manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja, pogotovo ako su

[99] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 489
[100] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 490
[98] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.568
[101] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 490

oni angažirani na repetitivnim i rutinskim zadacima. Uvođenjem dvije nove varijable moći i afilijacije još više se naglašava menadžerski aspekt motivacije za rad.[102]

Kroz ovu teoriju ističu se značajne implikacije za menadžment kojima se upućuje na važnost i metode jačanja motiva postignuća, naglašava ulogu procesa socijalizacije i potrebu da se pri selekciji menadžera i stručnjaka općenito utvrđuje motivacija postignuća uz pomoć TAT instrumenta.[103]

3.3.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije uz Maslowljevu teoriju je nesumnjivo najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije.[104]

Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije kroz ovu teoriju. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma; suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora, ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora.[105]

Intrinzični faktori imaju karakter motivatora, što znači da oni vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Dakle, izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, itd., sve su to faktori koji neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje, s time i na proizvodnost radnika.[106]

Ekstrinzični ili higijenski faktori sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. To znači da dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, itd. nisu faktori motivacije, odnosno ne utječu na zadovoljstvo radom i veći radni angažman, već samo otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo.[107]

[102] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 490
[103] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.573
[104] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.574
[105] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 490
[106] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 491
[107] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 491

3.3.1.5. Teorija motivacije uloga

John Miner u svom proučavanju moivacije razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. Tako pomno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka čije se potrebe mogu prikazati kao na slici 5. Važnost ove teorije je u tome što ukazuje na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.[108]

ULOGE	POTREBE
PODUZETNIK	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba "feedbacka" Potreba za inovacijama potreba predviđanja
MENADŽER	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
STRUČNJAK	Potreba za učenjem potreba za autonomijom potreba za statusom potreba pomaganja drugima potreba identifikacije s profesijom

Slika 6. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka

Izvor: Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 492

3.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Ove teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudiu radnim situacijama.[109]

Procesne teorije motivacije se označuju i kao kognitivne teorije motivacije, jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode

[108] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 491
[109] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 492

određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, kao i preferencijama između njih.[110]

Od procesnih teorija najznačajnije su:[111]

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

3.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u okviru organizacije, tj. radnog ponašanja i faktora koji ga određuju. Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja, dok druge odbacuje.[112]

U traženju tog odgovora Vroom uvodi:[113]

- **Koncept valencije** koji označava privlačnost odnosno važnost efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. Drugim riječima sam apsolutni izraz efekta npr. visina plaće nije dovoljno motivirajući faktor, već se glavna motivacijska snaga nalazi upravo u značenju koje taj efekt ima za pojedinca.
- **Koncept očekivanja** objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da tim izborom može ostvariti željene ciljeve.
- **Koncept instrumentalnosti** objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata (npr. visokog radnog učinka i plaće).

[110] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.580,581
[111] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 492
[112] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.582
[113] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 492

Temeljem svega navedenog Vroom zaključuje da je intezitet motivacije ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. To znači da je motivacija rezultat važnosti što je pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje ciljeve. Povećanjem ili smanjenjem bilo kojeg od ova dva faktora povećava ili smanjuje motivaciju.[114]

3.3.2.2. Porter-lawlerov model očekivanja

Vroomov model proširuje se s novim faktorima koji pored onih standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost) uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcija uloge (zadatka) i zadovoljstvo. Ovaj model uključuje devet varijabli. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca koji će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Međutim njegov učinak nije samo rezultat napora, već je i ovisan o sposobnostima i karakteristikama pojedinca te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Cjelokupni rezultat učinka su intrinzične i ekstrinzične nagrade koje s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju satisfakcijom pojedinca. Kroz model su uključene **dvije povratne sprege**. Prva ukazuje je li pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora, a druga povratna sprega pokazuje je li vrijednost nagrade dobro anticipirana s obzirom na rezultirajuću satisfakciju.[115]

3.3.2.3. Lawlerov model očekivanja

Lawler svoju pozornost usmjeruje na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja jer je smatrao da u prethodnom modelu nije dovoljno precizno izrađen koncept očekivanja u odnosima napor - učinak(N-1) i učinak - efekti (I-E). U relaciji napor - učinak (N-I) Lawler je utvrdio brojne faktore, a najvažniji od njih su:[116]

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

[114] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 493
[115] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 494
[116] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 494

Isto tako za relaciju učinak - efekti (I-E) Lawler je također utvrdio brojne faktore, a najznačajniji od njih su:[117]

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- privlačnost (valencija) očekivanih efekata,
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada,
- točnost N-I očekivanja.

Ovi utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka posredstvom motivacije. Lawlerov model očekivanja stvara menadžmentu obavezu da analizira stanje u poduzeću kako bi se otkrio razlog zbog kojeg radni učinak u poduzeću nije zadovoljavajući.[118]

3.3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Ova Adamsova teorija često se jednostavnije i kraće naziva samo kao teorija nejednakosti ili teorija socijalne komparacije. Smatra se da Adamsova teorija nejednakosti izvanredno pojašnjava uzroke i konzekvencije nezadovoljstva te se svrstava u teorije zadovoljstva radom.[119]

Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava kroz raznolike radne situacije, te smatra potrebnim da se utvrde uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti. On odnos pojedinca i organizacije vidi kao specifični odnos u kojem je na jednoj strani pojedinac koji ulaže sva svoja znanja, iskustva, energiju, a na drugoj strani za to uloženo on od organizacije dobiva različite kompenzacije kao što su plaća, beneficije i sl.[120]

[117] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 494
[118] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 494
[119] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.585
[120] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 494,495

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:[121]

- Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije i onoga što daje organizaciji. Kada je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, dolazi do nejednakosti.
- Usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

Ako ne dolazi do jednakosti ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu jer drugi dobivaju više od njega. Po Adamsu te razlike koje pojedinac osjeća motiviraju ga da ih okloni ili umanji. Stoga je snaga ove motivacije proporcionalna veličini doživljene nejednakosti, jer veći osjećaj nejednakosti stvara veću želju za njenim uklanjanjem.[122]

Adams nudi tri rješenja nejednakosti koje pojedinac može provesti, ali naglašava da svi ti načini eliminacije nejednakosti nisu jednako dostupni svim osobama te tako sam pojedinac bira onaj kojim ne kvari sliku o sebi, a maksimizira outpute i minimizira inpute. Ta tri ponuđena rješenja su sljedeća:[123]

- Djelovanjem na vlastite inpute i outpute, tako da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a povećava outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute.
- Rezistencijom prema radu koja se očituje kroz odugovlačenje s izvršenjem, izostancima s posla, prelaskom na drugi posao, napuštanjem organizacije i sl.
- Racionalizacijom nastalih razlika ili promjenom referentne grupe.

Osnovni zadatak menadžmenta vođenjem kroz ovu teoriju je da prati faktore utjecaja na nejednakosti u socijalnoj razmjeni te oblikuje mehanizme koji će motivirati na veće inpute i otkloniti varijable koje su u visokoj korelaciji s osjećajem nejednakosti.[124]

3.4. Mjerenje motivacije

Mjerenje motivacije ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja efikasnog menadžmenta, ali je ujedno i jedno od vrlo složnih i teških problema, jer zna se da je i ljudsko ponašanje vrlo

---

[122] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 495
[123] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 495
[121] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 495
[124] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 495,496

kompleksno i različito od osobe do osobe. Međutim, da bi se ipak omogućilo mjerenje motivacije psihologija razvija određena pravila od kojih su najvažnija ona koja govore o izboru indirektnog puta mjerenja motivacije i primjeni projektivne tehnike. Na temelju te baze nastali su različiti pristupi mjerenja motivacije te tako i različite tehnike, instrumenti i indikatori. Neke od tih tehnika su:[125]

- **Dubinske psihološke tehnike** predstavljaju projektivne tehnike kojima je bit u tome da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran. Neke od tih tehnika su: dubinski intervju, test tematske apercepcije, test nedovršenih rečenica, asocijacija riječi, testovi vizualizacije itd.

- **Indirektne metode** mjerenja motivacije polaze od pretpostavke da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate, pa dakle mjerenje motivacije znači mjeriti razinu radnog učinka. Najprije se utvrđuje razina individualnog i grupnog učinka. Ako radnici rade na normu, izvršenje norme biti će mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. Neizvršenje norme zahtijevat će da se ispituju faktori utjecaja na strani posla i radne sredine, ali i oni na strani izvršitelja. U efikasnim poduzećima norma rada je samo jedno od mjerila radnog učinka koji pretežito ima individualni karakter. Za iskazivanje grupnog i kolektivnog učinka koriste se i neki drugi indikatori, oni se odnose na opseg proizvodnje, kvalitetu proizvoda, uštede u materijalu i energiji, ostvarenje rokova proizvodnje i drugo.

- **Psihološke tehnike** zasnovane na samoopisu, najznačajnije su tehnike s aspekta mjerenja motivacije zaposlenih u poduzeću. Posrednim prikupljanjem podataka usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi do odgovarajuće građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad. Razlikuju se tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu: tehnika intervjua, tehnika upitnika ili ankete i tehnike skaliranja.

[125] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 508-511

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - POVEZANOST OBUKE I OBRAZOVANJA S MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA U TURIZMU

4.1. Uzorak istraživanja

U istraživanje je uključeno 10 hotela različitih kategorija od tri do pet zvjezdica, i to redom četiri hotela sa kategorizacijom od tri zvjezdice, tri hotela kategorizacije četiri zvjezdice te tri hotela sa pet zvjezdica na području grada Splita i okolice u krugu od 40km kopnene i morske udaljenosti.

Neki od hotela rade sezonski, ali većina je otvorena kroz čitavu godinu. U početnoj fazi ovog istraživanja cilj je bio i veći broj hotela obuhvatiti anketom, ali mnogi hoteli nisu željeli sudjelovati u ovom istraživanju. Iako je od početka naglašeno da je istraživanje anonimno svejedno su odbili sudjelovati iz njima poznatih razloga.

4.2. Metodološki aspekt empirijskog istraživanja

Istraživanje obuhvaća veliki aspekt jedne gospodarske grane. Za našu zemlju to je ujedno najvažnija, najdinamičnija i najbrže rastuća djelatnost. Svjesni njezine važnosti, složenosti, ali i zanimljivosti, provodi se ovo istraživanje koje već samim tim također poprima iste karakteristike.

Analizom odgovara ispitanika, prikazuju se rezultati kojima se testira povezanost razine obuke i obrazovanja koje su pohađali i njhove motivacije. Stoga se istraživanje orijentira na više zaposlenika u više hotela, što daje različite elemenate za kasnije generiranje rezultata povezanosti obuke i obrazovanja s motivacijom zaposlenika. Ujedno na rezultate istraživanja možemo gledati na više općenitoj razini nego li bismo bili u mogućnosti provedbom istraživanja isključivo samo u jednom hotelu.

4.2.1. Prostorni, sadržajni i vremenski obuhvat istraživanja

Istraživanje ovakve vrste nije jednostavno provesti, jer se nastoji obuhvatiti što veći broj hotela, kako bi uzorak istraživanja bio što veći, a time i rezultati značajniji. Prostor na kojem se provodilo predmetno istraživanje obuhvaća grad Split i okolicu u krugu 40km kopnene i morske udaljenosti.

Istraživanje je provedeno kroz vremenski period od lipnja do studenog 2015.g. te je u konačnici obuhvaćeno 10 hotela. Ankete su hotelima dostavljene u papirnatom obliku u svrhu istraživanja te prikupljene nakon 14 dana, međutim u nekim hotelima prikupljene su nakon 20 dana, zbog nemogućnosti ranijeg popunjavanja. Tijekom anketiranja se pokušalo doći do što većeg broja sudionika, kako bi zaključci i rezultati istraživanja bili što relevantniji, nego što bi to bili s malim brojem zaposlenika i hotela. Podjeljeno je oko 500 anketa u više od 20 hotela, a prikupljeno 110 (iz 10 hotela) što čini popunjenost od oko 20%.

4.2.2. Instrument istraživanja i metode obrade podataka

Glavni instrument istraživanja je anketni upitnik koji obuhvaća 21 pitanje različitih oblika. Pitanja su podijeljena u 3 skupine. Prvu skupinu čine pitanja o demografskim karakteristikama u kojima ispitanici nadopunjavaju i zaokružuju odgovor na pitanja o spolu, dobi, razini obrazovanja i sl. Drugu i treću skupinu čine pitanja u kojima ispitanici na temelju „ocjenjivanja“ u rangu ocjena od 1 do 5 odgovaraju na pitanje o razini ulaganja u obuku i obrazovanje u njihovom poduzeću, kao i razini motivacije na poslu. Upitnik je izrađen na temelju predmeta istraživanja i postavljenih istraživačkih hipoteza.

Svi prikupljeni podaci iz anketnog upitnika preneseni su i obrađeni na osobnom računalu uz pomoć tabličnog programa Microsoft Excel te statističkog programa za obradu podataka SPSS for Windows 13.0. Podaci su grupirani i uređeni te prikazani pomoću tablica i grafova, korištenjem značajnih statističkih pokazatelja i objašnjenja na temelju kojih se dolazi do zaključka o povezanosti ili nepovezanosti određenih varijabli te testiranju postavljenih hipoteza istraživanja.

4.3. Rezultati istraživanja

4.3.1. Opće karakteristike uzorka istraživanja

Istraživanje je, kako je već spomenuto, provedeno u 10 hotela različitih kategorija. 4 hotela s 3 zvijezdice u kojima su ukupno ispitana 46 zaposlenika, 3 hotela s 4 zvijezdice u kojima je ispitano 32 ispitanika i 3 hotela s 5 zvijezdica u kojima je ispitano 32 ispitanika..

Tablica 1: Prikaz hotela prema kategorizaciji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	46	41,8	41,8	41,8
	4	32	29,1	29,1	70,9
	5	32	29,1	29,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

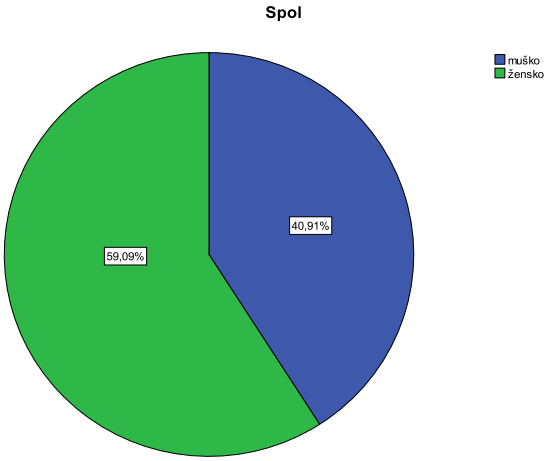
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 110 ispitanika zaposlenih na različitim pozicijama u nekom od 10 hotela u kojima je provedeno istraživanje. U istraživanju je sudjelovalo 45 muškaraca i 65 žena. U hotelima u kojima je provedeno istraživanje je općenito veći broj zaposlenika ženskog spola u odnosu na muškarce.

Tablica 2: Prikaz ispitanika prema spolu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	45	40,9	40,9	40,9
	žensko	65	59,1	59,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).



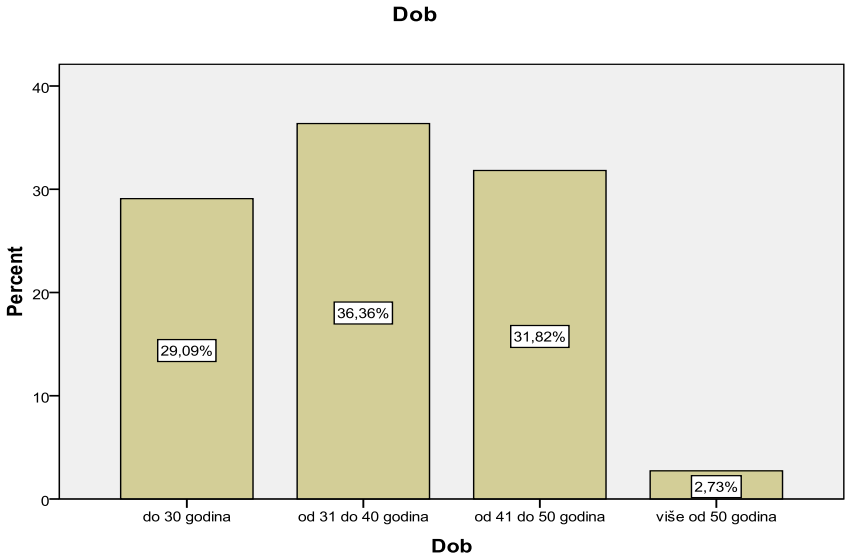
Grafikon 1:Prikaz ispitanika prema spolu
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Većina ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je u dobi od 31 do 40 godina (36,4% ispitanika) ili u dobi od 41 do 50 godina (31,8% ispitanika), 29,1% ispitanika je u dobi do 30 godina i najmanje ispitanika, njih 2,7% je starije od 50 godina.

Tablica 3: Prikaz ispitanika prema dobi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 30 godina	32	29,1	29,1	29,1
	od 31 do 40 godina	40	36,4	36,4	65,5
	od 41 do 50 godina	35	31,8	31,8	97,3
	više od 50 godina	3	2,7	2,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).



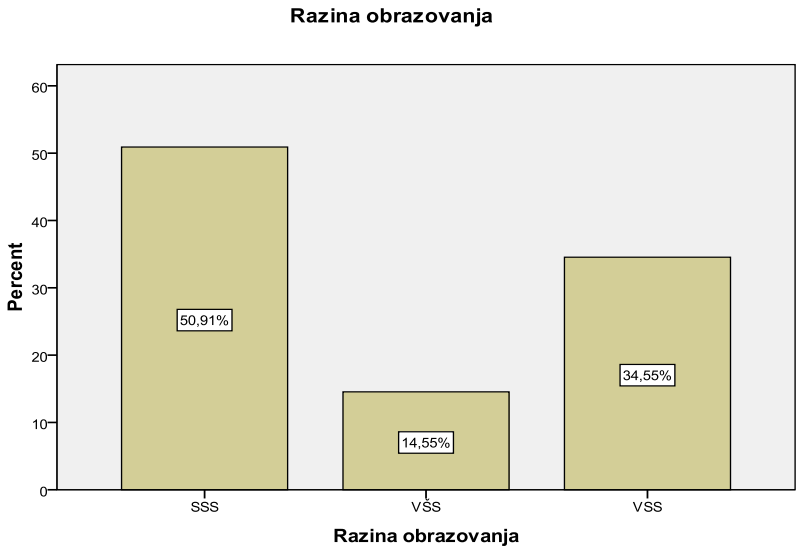
Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema dobi
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Među ispitanicima najveći broj ispitanika ima srednju stručnu spremu, njih 50,9%. 34,5% posjeduje visoku stručnu spremu, dok ih 14,5% ima višu stručnu spremu.

Tablica 4: Prikaz ispitanika prema razini obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS	56	50,9	50,9	50,9
	VŠS	16	14,5	14,5	65,5
	VSS	38	34,5	34,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).



Grafikon 3: Prikaz ispitanika prema razini obrazovanja
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Najveći broj ispitanika ima radno iskustvo od 5 do 10 godina (40,9%), a najmanje ispitanika ima preko 20 godina radnog iskustva (3,6%). Radno iskustvo od 1 do 5 godina ima 30,9% ispitanika, a od 10 do 20 godina radnog iskustva ima 24,5% ispitanika.

Tablica 5: Prikaz ispitanika prema godinama radnog iskustva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 do 5 godina	34	30,9	30,9	30,9
	od 5 do 10 godina	45	40,9	40,9	71,8
	od 10 do 20 godina	27	24,5	24,5	96,4
	preko 20 godina	4	3,6	3,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Najveći broj ispitanika (42,7%) ima 3 do 10 godina radnog iskustva kod trenutnog poslodavca. 29,1% ispitanika ima do 3 godine radnog iskustva (29,1%). Najmanje ispitanika, njih 28,2% je zaposleno u sadašnjeg poslodavca od 10 do 20 godina (28,2%).

Tablica 6: Prikaz radnog iskustva ispitanika kod trenutnog poslodavca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 3 godine	32	29,1	29,1	29,1
	od 3 do 10 godina	47	42,7	42,7	71,8
	od 10 do 20 godina	31	28,2	28,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

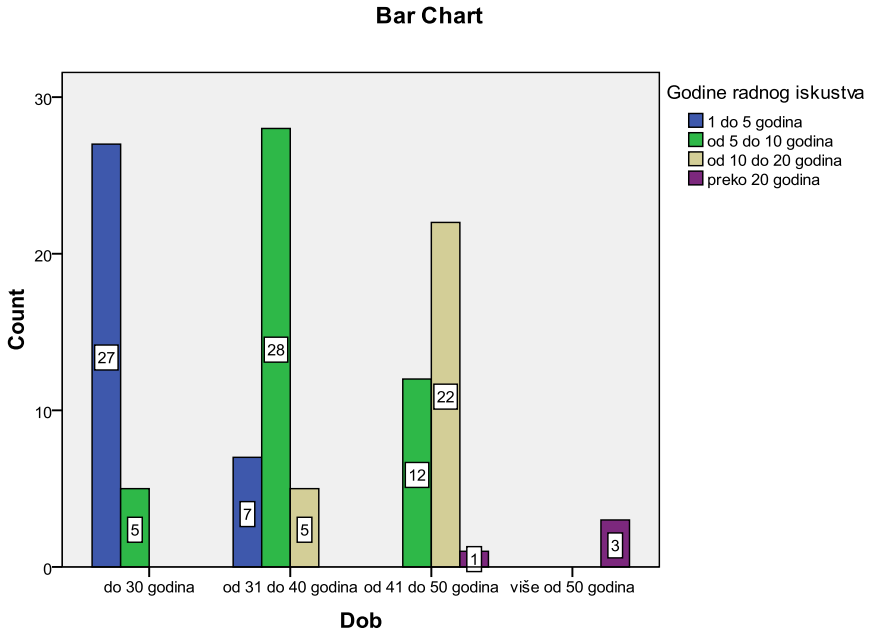
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Najmanje radnog iskustva, odnosno od 1 do 5 godina imaju ispitanici u dobi do 30 godina (27 ispitanika). Radnog iskustva od 5 do 10 godina ima najveći broj ispitanika (28) i to u dobi od 31 do 40 godina. Najveći broj ispitanika koji su u dobi između 41 i 50 godina ima od 10 do 20 godina radnog iskustva.

Tablica 7: Prikaz ispitanika prema dobi i godinama radnog iskustva

		Godine radnog iskustva				
		1 do 5 godina	od 5 do 10 godina	od 10 do 20 godina	preko 20 godina	Total
Dob	do 30 godina	27	5	0	0	32
	od 31 do 40 godina	7	28	5	0	40
	od 41 do 50 godina	0	12	22	1	35
	više od 50 godina	0	0	0	3	3
Total		34	45	27	4	110

Izvor: Istraživanje autora, (2016).



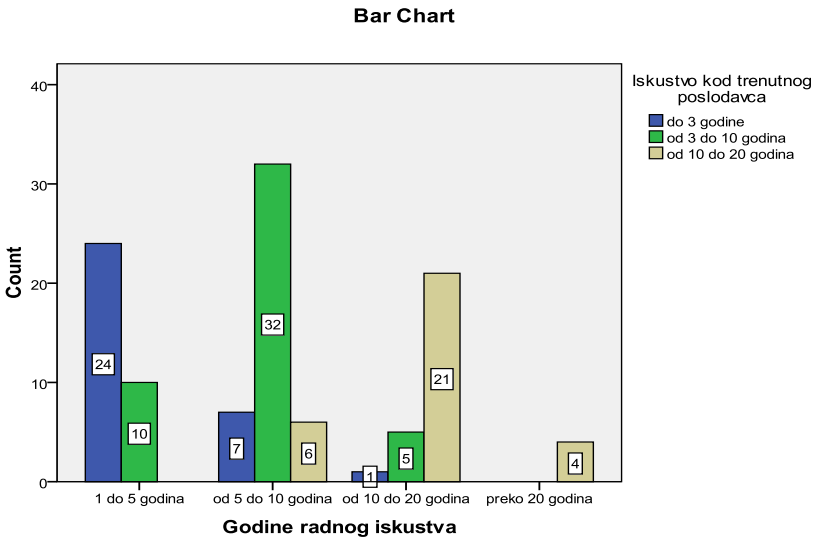
Grafikon 4: Prikaz ispitanika prema dobi i godinama radnog iskustva
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Najveći broj ispitanika (24) s radnim iskustvom do 5 godina ima do 3 godina iskustva kod trenutnog poslodavca. Većina ispitanika s ukupnim radnim iskustvom od 5 do 10 godina ima iskustvo kod trenutnog poslodavca od 3 do 10 godina. Ispitanici s ukupnim radnim iskustvom od 10 do 20 godina imaju iskustvo kod trenutnog poslodavca također od 10 do 20 godina.

Tablica 8: Prikaz ispitanika prema godinama radnog iskustva općenito i kod trenutnog poslodavca

		Iskustvo kod trenutnog poslodavca			
		do 3 godine	od 3 do 10 godina	od 10 do 20 godina	Total
Godine radnog iskustva	1 do 5 godina	24	10	0	34
	od 5 do 10 godina	7	32	6	45
	od 10 do 20 godina	1	5	21	27
	preko 20 godina	0	0	4	4
Total		32	47	31	110

Izvor: Istraživanje autora, (2016).



Grafikon 5: Prikaz ispitanika prema godinama radnog iskustva općenito i kod trenutnog poslodavca

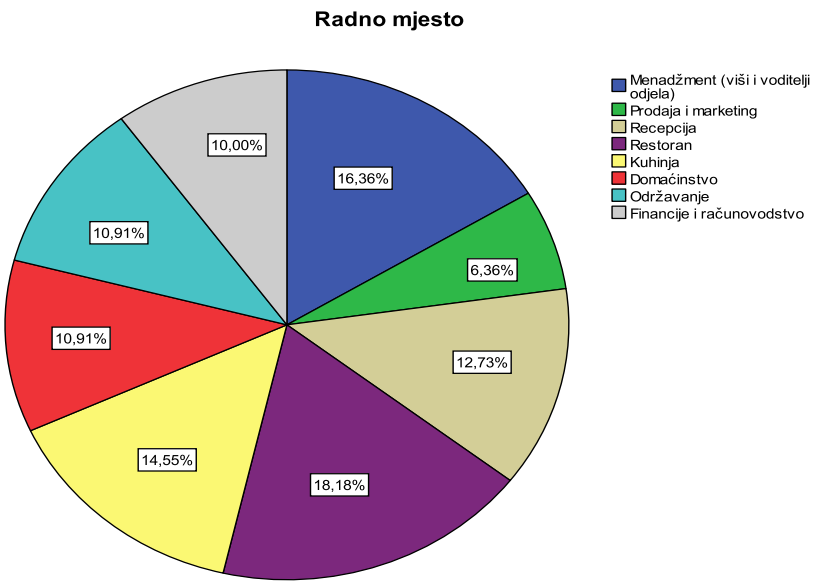
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Prema podacima iz tablice 9 najveći broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je zaposleno u restoranu ili u kuhinji, zatim u menadžmentu. Pod menadžment podrazumjevaju se zaposlenici koji su voditelji pojedinih odjela u hotelima. Oni su ujedno i pokazali najveći interes za rješavanje anketnog upitnika. Najmanji broj ispitanika koji su sudjelovali u istrživanju radi u odjelu prodaje i marketinga, što ne čudi jer u hotelima u kojima je provedeno istraživanje općenito je najmanje zaposlenih na tim pozicijama.

Tablica 9: Prikaz ispitanika prema radnom mjestu na kojem su zaposleni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menadžment (viši i voditelji odjela)	18	16,4	16,4	16,4
	Prodaja i marketing	7	6,4	6,4	22,7
	Recepcija	14	12,7	12,7	35,5
	Restoran	20	18,2	18,2	53,6
	Kuhinja	16	14,5	14,5	68,2
	Domaćinstvo	12	10,9	10,9	79,1
	Održavanje	12	10,9	10,9	90,0
	Financije i računovodstvo	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).



Grafikon 6: Prikaz ispitanika prema radnom mjestu na kojem su zaposleni
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

U nastavku rada sljedi prikaz rezultata po pitanjima u kojima su ispitanici na temelju „ocjenjivanja“ u rangu ocjena od 1 do 5 iskazali mišljenje o razini ulaganja u obuku i obrazovanje u njihovom poduzeću, kao i razini motivacije na poslu. Na temelju tih rezultata iskazani su zaključci u nastavku.

Najveći broj ispitanika njih 37,3% smatra da se u njihovim hotelima uglavnom omogućava napredovanje i usavršavanje radnika, dok ih 29,1% smatra da se uglavnom ne omogućava napredovanje i usavršavanje radnika.

Tablica 10: Mišljenje ispitanika o mogućnosti napredovanja i usavršavanja zaposlenika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - uopće se ne omogućava	25	22,7	22,7	22,7
	2 - uglavnom se ne omogućava	32	29,1	29,1	51,8
	3 - niti se omogućava niti ne omogućava	8	7,3	7,3	59,1
	4 - uglavnom se omogućava	41	37,3	37,3	96,4
	5 - u potpunosti se omogućava	4	3,6	3,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Većina ispitanika, bez obzira ulaže li se u njihovom hotelu u usavršavanje, smatra da je takvo ulaganje uglavnom ili u potpunosti važno, njih čak 93,6%.

Tablica 11: Mišljenje ispitanika o važnosti ulaganja u usavršavanje radnika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - uglavnom nije važno	7	6,4	6,4	6,4
	4 - uglavnom je važno	53	48,2	48,2	54,5
	5 - u potpunosti je važno	50	45,5	45,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

U tablici 12 prikazani su odgovori ispitanika vezani za elemente koji bi ih u najvećoj mjeri motivirali na bolji rad. Većinu ispitanika bi na bolji rad motivirala veća plaća, njih 34,5%, zatim 22,7% ispitanika bi na bolji rad najviše motiviralo bolje ponašanje nadređenih prema njima. Najmanji broj ispitanika bi mogućnost dodatnog obrazovanja i usavršavanja motivirala na bolji rad(4,5%).

Tablica 12: Elementi koji motiviraju ispitanika na bolji rad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Veća plaća	38	34,5	34,5	34,5
	Bolje ponašanje nadređenih prema meni	25	22,7	22,7	57,3
	Bonusi i nagrade	24	21,8	21,8	79,1
	Mogućnost napredovanja	18	16,4	16,4	95,5
	Mogućnost dodatnog obrazovanja i usavršavanja	5	4,5	4,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Tablica 13 prikazuje odgovore ispitanika koliko su voljni odlaziti na poslovna putovanja u svrhu dodatnog obrazovanja. Većina ispitanika je uglavnom voljna otići na poslovno putovanje, njih 34,5%. 29,1% ispitanika uglavnom ili uopće nije voljno ići na poslovna putovanja u svrhu dodatnog usavršavanja.

Tablica 13: Spremnost ispitanika za odlaskom na poslovna putovanja u svrhu dodatnog obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - uopće ne bih bio/la voljan/a	14	12,7	12,7	12,7
	2 - uglavnom ne bih bio/la voljan/a	18	16,4	16,4	29,1
	3 - donekle bih bio/la voljan/a	9	8,2	8,2	37,3
	4 - uglavnom bih bio/la voljan/a	38	34,5	34,5	71,8
	5 - u potpunosti bih bio/la voljan/a	31	28,2	28,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

49,1% ispitanika je uglavnom ili u potpunosti voljno prisustvovati seminarima u svrhu dodatnog obrazovanja. 40,9% ispitanika uglavnom ili uopće nije voljno prisustvovati seminarima.

Tablica 14: Spremnost ispitanika za prisustvovanje seminarima u svrhu dodatnog obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - uopće ne bhi bio/la voljan/a	27	24,5	24,5	24,5
	2 - uglavnom ne bih bio/la voljan/a	18	16,4	16,4	40,9
	3 - donekle bih bio/la voljan/a	11	10,0	10,0	50,9
	4 - uglavnom bih bio/la voljan/a	25	22,7	22,7	73,6
	5 - u potpunosti bih bio/la voljan/a	29	26,4	26,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

U tablici 15 prikazano je mišljenje ispitanika po postojanju potrebe za ulaganje u obuku ili obrazovanje radnika. Većina ispitanika, njih 85,5% smatra da je u njihovom hotelu potrebno ulaganje u obuku ili obrazovanje radnika.

Tablica 15: Mišljenje ispitanika o postojanju potrebe za ulaganjem u obuku ili obrazovanje radnika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	94	85,5	85,5	85,5
	NE	6	5,5	5,5	90,9
	MOŽDA	10	9,1	9,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

4.3.2. Analiza povezanosti obuke i obrazovanja s motivacijom

Prva pomoćna hipoteza postavljena je u svrhu dokazivanja korelacije između ulaganja u obuku i obrazovanje i motivacije zaposlenih. Hipoteza glasi:

H 1.1.: Između ulaganja u obuku i obrazovanje i motivacije zaposlenih postoji pozitivna korelacija.

Povezanost između ulaganja u obuku zaposlenih i motivacije zaposlenika mjerena je pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije. Mjerila se pomoću stavljanja u odnos pitanja o pojedinačnoj mjeri motivacije i razine ulaganja poslodavca u obuku i obrazovanje zaposlenika.

Tablica 16: Spearmanov koeficijent korelacije

			Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca
Spearman's rho	Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Correlation Coefficient	1,000	,537**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	110	110
	Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca	Correlation Coefficient	,537**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	110	110

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Hipoteza H0 glasi da ne postoji **statistički značajna** veza između dvije varijable, dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između ulaganja u obuku zaposlenih i motiviranosti ispitanika za rad na promatranom području: r = 0,537. Koeficijent je pozitivan, što znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Nadalje, radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji, odnosno ako je ulaganje u obuku zaposlenih veće, može se očekivati i veća motivacija za rad.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Spearmanovog koeficijenta korelacije postavljene su hipoteze:

$H_0 ..... r = 0$
$H_1 ..... r \neq 0$

Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije $\alpha^* \approx 0{,}0\%$ $\alpha^* \approx 0{,}0\%$, pa se može zaključiti da je $\alpha^* < 1\%$ i da se

početna hipoteza odbacuje. Dakle, koeficijent korelacije između ulaganja u obuku zaposlenih i motivacije za rad je statistički značajan uz signifikantnost testa od 1%.

Dobivenim rezultatima potvrđena je ujedno i druga pomoćna hipoteza koja glasi:

H 1.2.: Obukom i obrazovanjem zaposlenicima se povećava motivacija za rad.

Druga testirana hipoteza postavljena je u svrhu dokazivanja da se obukom i obrazovanjem povećava motivacija zaposlenih za rad. Dodatno je istraženo i mišljenje ispitanika povećanju motivacije obukom i obrazovanjem odnosno mišljenje o pozitivnom utjecaju. Ispitanici su u tu svrhu ocjenjivali pozitivan utjecaj obuke i obrazovanja ocjenama od 1 do 5, a mišljenje je testirano jednosmjernim testom. Kao testna vrijednost koristila ocjena 3,5 iz razloga što ocjena 3 označava mišljenje ispitanika da obuka i obrazovanje djelomično pozitivno utječu na povećanje motivacije za rad, dok ocjena 4 označava da obuka i obrazovanje uglavnom pozitivno utječu na povećanje motivacije za rad. U tablici 17 je prikazana srednja vrijednost, kao i standardna devijacija.

Vidljivo je da je veličina uzorka (N) 110 što je veće od 30, pa se kod testiranja upotrebljava „z“ iz normalne distribucije umjesto „t“ iz studentove distribucije.

Tablična vrijednost Z testa iznosi

$$Z_{\frac{1-\alpha}{2}=\frac{1-0,05}{2}=0,475}^{tab}=1,96$$

Tablica 17: Mjere srednje vrijednosti za mjeru pozitivnog utjecaja ulaganja u obuku i obrazovanje na osobnu motivaciju za rad

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mjera pozitivnog utjecaja ulaganja u obuku i obrazovanje na osobnu motivaciju za rad	110	3,74	,955	,091

Izvor: Istraživanje autora , (2016).

Tablica 18: Ocjena mišljenja o pozitivnoj vezi ulaganja u obuku i obrazovanje na osobnu motivaciju za rad

One-Sample Test

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ocjena mišljenja o pozitivnoj vezi ulaganja u obuku i obrazovanje na osobnu motivaciju za rad	2,597	109	,011	,236	,06	,42

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

U tablici 18 je vidljivo da je empirijska vrijednost z testa 2,597. Stoga je $|Z^*| > Z_{tab}$,zbog čega se ne može prihvatiti pretpostavka da je prosječna ocjena mišljenja o pozitivnoj vezi obuke i obrazovanja jednaka 3,5. Prema tablici 18 empirijska vrijednost z testa 2,597 je pozitivna, što znači da je prosječna ocjena mišljenja o pozitivnoj vezi veća od 3,5, odnosno iznosi 3,74, čime se dokazuje da i ispitanici smatraju da obuka i obrazovanje imaju pozitivnu vezu na motivacijom za rad.

Treća pomoćna hipoteza postavljena je u svrhu dokazivanja da se većom razinom ulaganja u obuku i obrazovanje razvija nužno potreban vještina za rad kod zaposlenika. Hipoteza glasi:

H 1.3.: Većom razinom ulaganja u obuku i obrazovanje, zaposlenici razvijaju nužno potrebne vještine za rad.

Putem Hi-kvadrat testa, koji se inače koristi za dokazivanje ovisnosti varijabli, ispitano je postoji li ovisnost između ulaganja u obuku i obrazovanje i razine povećanja vještina za rad.

Nulta hipoteza glasi da ne postoji zavisnost dvaju obilježja:

H_0 ..... $P_{ij} = P_{i\bullet} * P_{\bullet j} \quad \forall_i \forall_j$

$H_1 \ldots\ldots\ldots\ldots \exists P_{ij} = P_{i\bullet} \neq P_{\bullet j}$

Prema podacima iz tablice 19 vidljivo je da većina zaposlenika smatra da se u njihovim hotelima uglavnom ne ulaže u obuku (40) ili uglavnom ulaže u obuku (47). Kod ispitanika koji su odgovorili da se uglavnom ulaže vidljivo je i da smatraju da su uglavnom razvili bolje vještine za rad (19).

Tablica 19: Razina ulaganja u obuku zaposlenih i mjera razvijanja vještina za rad kod trenutnog poslodavca

		Mjera razvijanja vještina za rad kod trenutnog poslodavca			
		2 - uglavnom nisam razvio/la vještine za rad	3 - niti jesam, niti nisam razvio/la vještine za rad	4 - uglavnom sam razvio/la bolje vještine za rad	Total
Razina ulaganja u obuku zaposlenih	1 - uopće ne ulaže	6	8	5	19
	2 - uglavnom ne ulaže	14	15	11	40
	3 - djelomično ulaže	1	0	3	4
	4 - uglavnom ulaže	8	20	19	47
Total		29	43	38	110

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Tablica 20: Hi kvadrat test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,977[a]	6	,240
Likelihood Ratio	9,216	6	,162
Linear-by-Linear Association	3,664	1	,056
N of Valid Cases	110		

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,977[a]	6	,240
Likelihood Ratio	9,216	6	,162
Linear-by-Linear Association	3,664	1	,056
N of Valid Cases	110		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,05.

Izvor: Istraživanje autora , (2016).

Iz tablice 20. se može vidjeti kako empirijska vrijednost χ^2 testa iznosi 7,977, dok tablična vrijednost χ^2 testa uz signifikantnost od 5% iznosi:

$$\chi^2_{tab}[\alpha, df = (r-1)\cdot(c-1)] \Rightarrow [\alpha = 5\%; df = 6] = 12{,}59 .$$

Prema dobivenim podacima vrijedi da je: $\chi^{2*} < \chi^2_{tab} \Rightarrow H_0$; što znači da se uz značajnost od 5% može prihvatiti početna pretpostavka da ne postoji ovisnost ulaganja u obuku i obrazovanje i razvijanje vještina za rad.

Prema rezultatima testa odbacuje se hipoteza ***H.1.3.Većom razinom ulaganja u obuku i obrazovanje, zaposlenici razvijaju nužno potrebne vještine za rad.***

Razlog odbacivanja hipoteze može biti što je razvijanje kvaliteta na individualnoj razini te ovisi i o drugim faktorima koji nisu u ovom slučaju uključeni.

Četvrta pomoćna hipoteza postavljena je u svrhu dokazivanja da ulaganje u obuku i obrazovanje stvara pozitivnu vezu na povećanje samopouzdanja i pozitivnog stava zaposlenika prema radu.

H 1.4.: Ulaganje u obuku i obrazovanje stvara pozitivnu vezu na povećanje samopouzdanja i stvaranje pozitivnog stava zaposlenika prema radu.

Za početak testirano je postoji li statistički značajana veza razine ulaganja u obuku i obrazovanje na samopouzdanje i stvaranje pozitivnog stava prema radu putem Anova- testa.

Prema podacima iz tablice 21 empirijska signifikantnost je $\alpha^* = 0{,}000 = 0{,}0\% \Rightarrow \alpha^* < 5\%$. Dakle, može se zaključiti da je varijanca promjenjivog faktora statistički značajna, tj. da razina ulaganja u obuku i obrazovanje ispitanika djeluje značajno na porast samopouzdanja ispitanika i na razvoj pozitivnog stava prema radu.

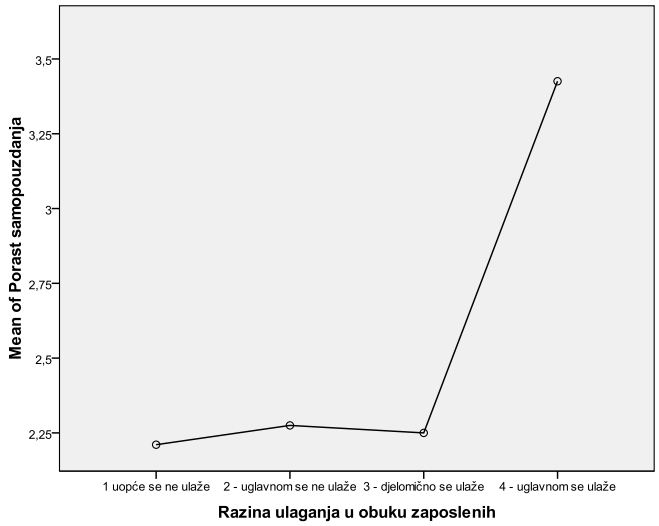
Tablica 21: Anova

ANOVA

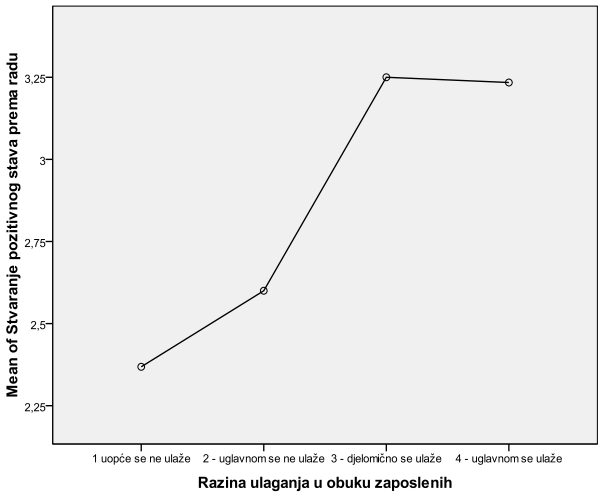
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Porast samopouzdanja	Between Groups	37,000	3	12,333	33,205	,000
	Within Groups	39,372	106	,371		
	Total	76,373	109			
Stvaranje pozitivnog stava prema radu	Between Groups	14,476	3	4,825	8,943	,000
	Within Groups	57,197	106	,540		
	Total	71,673	109			

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Prema grafikonu 7 vidljivo je da većom razinom ulaganja u obuku zaposlenih se povećava razina porasta samopouzdanja, kao što je na grafikonu 8 vidljivo da se također povećava i stvaranje pozitivnog stava prema radu.



Grafikon 7: Prikaz razine ulaganja u obuku zaposlenih i porast samopouzdanja
Izvor: Istraživanje autora, (2016).



Grafikon 8: Prikaz razine ulaganja u obuku zaposlenih i stvaranje pozitivnog stava prema radu
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Dobiveni podaci dovode do prihvaćanja hipoteze da postoji značajan utjecaj ulaganja u obuku i obrazovanje na povećanje samopouzdanja i stvaranje pozitivnog stava, hipoteza H1.4. odnosno ***Ulaganje u obuku i obrazovanje stvara pozitivnu vezu na povećanje samopouzdanja i stvaranje pozitivnog stava zaposlenika prema radu*** se potvrđuje izračunavanjem Spermanovog koeficijenta korelacije. Podaci su prikazani u tablicama 22 i 23.

Tablica 22: Spearmanov koeficijent korelacije

Correlations

			Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Porast samopouzdanja
Spearman's rho	Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Correlation Coefficient	1,000	,645**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	110	110
	Porast samopouzdanja	Correlation Coefficient	,645**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	110	110

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Hipoteza H0 glasi da ne postoji **statistički značajna** veza između dvije varijable, dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između ulaganja u obuku zaposlenih i porasta samopouzdanja zaposlenika na promatranom području: r= 0,694. Koeficijent je pozitivan, što znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Nadalje, radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji, odnosno ako je ulaganje u obuku zaposlenih veće može se očekivati i veći porast samopouzdanja

Da bi se testirala značajnost izračunatog Spermanovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$H_0 ..... r = 0$
$H_1 ..... r \neq 0$

Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije $\alpha^* \approx 0{,}0\%$, pa se može zaključiti da je $\alpha^* < 1\%$ i da se početna hipoteza odbacuje. Dakle, koeficijent korelacije između ulaganja u obuku zaposlenih i porast samopouzdanja zaposlenika je statistički značajan uz signifikantnost testa od 1%.

Tablica 23: Spearmanov koeficijent korelacije

Correlations

			Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Stvaranje pozitivnog stava prema radu
Spearman's rho	Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Correlation Coefficient	1,000	,431**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	110	110
	Stvaranje pozitivnog stava prema radu	Correlation Coefficient	,431**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	110	110

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Hipoteza H0 glasi da ne postoji **statistički značajna** veza između dvije varijable, dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između ulaganja u obuku zaposlenih i porasta samopouzdanja zaposlenika na promatranom području: r= 0,440. Koeficijent je pozitivan, što znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Nadalje, radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji, odnosno ako je ulaganje u obuku zaposlenih veće može se očekivati i veći razvoj pozitivnog stava prema radu.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Speramanovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$$H_0 .....r = 0$$
$$H_1 .....r \neq 0$$

Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije $\alpha^* \approx 0{,}0\%$, pa se može zaključiti da je $\alpha^* < 1\%$ i da se početna hipoteza odbacuje. Dakle, koeficijent korelacije između ulaganja u obuku zaposlenih i razvoj pozitivnog stava prema radu je statistički značajan uz signifikantnost testa od 1%.

Hipoteza H2 je postavljena u svrhu dokazivanja da postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanj među hotelima različite kategorije. Hipoteza glasi:

H2: Postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje, a samim time i motivacije zaposlenih u hotelima različitih kategorija.

Da bi se donio zaključak o prihvaćanju hipoteze o tome postoji li razlika u razini ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika u hotelima različitih kategorija, uz graničnu signifikantnost testa od 5% potrebno je postaviti hipoteze:

H_0 *- ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

H_1 *- postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

Tablica 24: Razina ulaganja u obuku prema kategorizaciji

	Kategorija - broj zvijezdica	N	Mean Rank
Razina ulaganja u obuku zaposlenih	3	46	27,32
	4	32	64,52
	5	32	87,00
	Total	110	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Tablica 25: Kriskal Wallis test

Test Statistics[a,b]

	Razina ulaganja u obuku zaposlenih
Chi-Square	80,199

df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kategorija - broj zvijezdica

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Prema dobivenim rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska vrijednost Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika:

$H^* = \frac{12}{n(n+1)} \cdot (\sum_{i=1}^{k} \frac{T_i^2}{n_i}) - 3(n+1) = 80{,}199$, a tablična vrijednost odgovarajuće hi-kvadrat distribucije je: $5{,}991$.

Stoga se može zaključiti da je $H^* > \chi_{tab}$, pa se odbacuje početna hipoteza, tj. Uočeno je da postoji statistički značajna razlika među ulaganjim u obuku i obrazovanje u hotelima različitih kategorija uz graničnu signifikantnost testa od 5%.

Putem dodatnog testa - Anove, kako bi bilo jasnije kakvu vezu ima jedna varijabla, testirano je postoji li statistički značajna veza kategorizacije hotela na razinu ulaganja u obuku i obrazovanje.

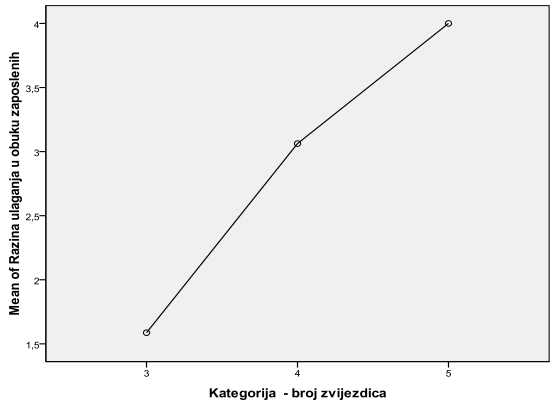
Tablica 26: Anova

Razina ulaganja u obuku zaposlenih

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	115,236	2	57,618	157,971	,000
Within Groups	39,027	107	,365		
Total	154,264	109			

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Empirijska signifikantnost je $\alpha^* = 0{,}000 = 0{,}0\% \Rightarrow \alpha^* < 5\%$. Dakle, može se zaključiti da je varijanca promjenjivog faktora statistički značajna (različita je od 0), tj. uočena je statistički značajna razlika u razinama ulaganja među hotelima različite kategorizacije. Prema grafikonu 9 vidljivo je da se povećanjem kategorije hotela povećava i razina ulaganja.



Grafikon 9: Kategorija (broj zvijezdica) i razina ulaganja u obuku zaposlenih
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Da bi se donio zaključak o prihvaćanju hipoteze o tome postoji li razlika u razini motivacije radnika u hotelima različitih kategorija, uz graničnu signifikantnost testa od 5% potrebno je postaviti hipoteze:

H_0 *- ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

H_1 *- postoji razlika u rangovima ispitanika uodabranim uzorcima.*

Tablica 27: Mjera motiviranosti za rad prema kategorizaciji

	Kategorija - broj zvijezdica	N	Mean Rank
Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca	3	46	35,39
	4	32	67,50
	5	32	72,41

	Kategorija - broj zvijezdica	N	Mean Rank
Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca	3	46	35,39
	4	32	67,50
	5	32	72,41
	Total	110	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Tablica 28: Kruskal Wallis test

Test Statistics[a,b]

	Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca
Chi-Square	35,423
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kategorija - broj zvijezdica

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Prema dobivenim rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska vrijednost Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika:

$H^* = \frac{12}{n(n+1)} \cdot (\sum_{i=1}^{k} \frac{T_i^2}{n_i}) - 3(n+1) = 35{,}423$, a tablična vrijednost odgovarajuće hi-kvadrat distribucije je: $5{,}991$.

Stoga se može zaključiti da je $H^* > \chi_{tab}$, pa se odbacuje početna hipoteza, tj. zaključuje se da postoji razlika u motiviranosti radnika za rad u hotelima različitih kategorija, uz graničnu signifikantnost testa od 5%.

Putem dodatnog testa - Anove, kako bi bilo jasnije kakvu vezu ima jedna varijabla, testirano je postoji li statistički značajna veza kategorizacije hotela na razinu motiviranosti kod zaposlenika.

Tablica 29: Anova

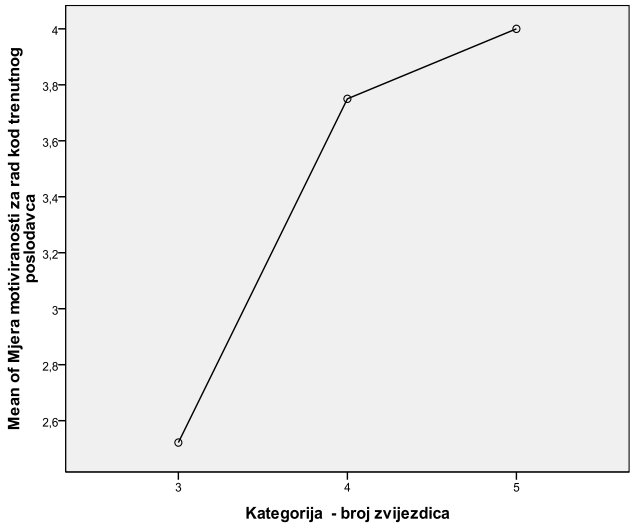
Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	50,013	2	25,006	24,895	,000
Within Groups	107,478	107	1,004		
Total	157,491	109			

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Empirijska signifikantnost je $\alpha^* = 0{,}000 = 0{,}0\% \Rightarrow \alpha^* < 5\%$. Dakle, može se zaključiti da je varijanca promjenjivog faktora statistički značajna (različita je od 0), tj. da kategorija hotela ima značajnu vezu na motiviranost zaposlenika za rad.

Prema grafikonu 10 vidljivo je da se povećanjem kategorije hotela povećava i motiviranost radnika.



Grafikon 10: Kategorija (broj zvijezdica) i mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca
Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Prema navedenim rezultatima može se prihvatiti hipoteza H2, odnosno:***H2: Postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje, a samim time i motivacije zaposlenih u hotelima različitih kategorija.***

Zadnja hipoteza postavljena je u svrhu dokazivanja da postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih i između motivacije kod različitih skupina zaposlenika u hotelima. Hipoteza glasi:

H3: Postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih, a samim time i motivacije između različitih skupina zaposlenika u hotelima Splita i okolice.

Da bi se donio zaključak o prihvaćanju hipoteze o tome postoji li razlika u razini ulaganja u obuku i obrazovanje te motivacije radnika zaposlenih na različitim radnim mjestima, uz graničnu signifikantnost testa od 5% potrebno je postaviti hipoteze:

H_0 *- ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima*

H_1 *- postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima*

Prema dobivenim rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska vrijednost Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika:

Tablica 30: Razina ulaganja prema radnom mjestu

	Radno mjesto	N	Mean Rank
Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Menadžment (viši i voditelji odjela)	18	63,25
	Prodaja i marketing	7	69,79
	Recepcija	14	59,61
	Restoran	20	56,08
	Kuhinja	16	54,75
	Domaćinstvo	12	40,58
	Održavanje	12	32,67
	Financije i računovodstvo	11	69,73
	Total	110	
Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca	Menadžment (viši i voditelji odjela)	18	62,17
	Prodaja i marketing	7	57,50
	Recepcija	14	62,61
	Restoran	20	58,58
	Kuhinja	16	34,75
	Domaćinstvo	12	50,42
	Održavanje	12	45,92
	Financije i računovodstvo	11	74,86
	Total	110	

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Tablica 31: Kruskal Wallis test

Test Statistics[a,b]

	Razina ulaganja u obuku zaposlenih	Mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca
Chi-Square	15,741	15,492
df	7	7
Asymp. Sig.	,028	,030

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno mjesto

Izvor: Istraživanje autora, (2016).

Za testiranje razlike u rangovima u razini ulaganja u obuku i obrazovanje 15,741, a kod testiranja motiviranosti za rad 15,492, dok je tablična vrijednost za oba testa 14,07.

Stoga se može zaključiti da je u slučaju testiranja razlike u rangovima u razini ulaganja u obuku i obrazovanje $H^* > \chi_{tab}$, pa se odbacuje početna hipoteza, tj. zaključuje se da postoji razlika u rangovima u razini ulaganja u obuku i obrazovanje prema radnicima zaposlenim na različitim radnim mjestima uz graničnu signifikantnost testa od 5%.

U slučaju testiranja razlike u razini motiviranosti radnika na zaposlenih na različitim radnim mjestima može se zaključiti da je $H^* < \chi_{tab}$ pa se prihvaća početna hipoteza, tj. zaključuje se da ne postoji razlika u rangovima u motiviranosti radnika za rad zaposlenim na različitim radnim mjestima uz graničnu signifikantnost testa od 5%. Isti zaključak se donosi i usporedbom signifikantnosti.

Hipoteza H3 se djelomično prihvaća, odnosno postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje različitih skupina zaposlenika u hotelima u Splitu i okolici, ali nije dokazana razlika u motivaciji različitih skupina zaposlenika.

Prema podacima u tablici 32 vidljivo je da se u ispitanike koji su zaposleni u menadžmentu, prodaji i marketingu, ili financijama i računovodstu, te recepciji više ulaže u obuku i obrazovanje u odnosu na ispitanike koji su zaposleni u restoranu, domaćinstvu ili u kuhinji.

Tablica 32: Radno mjesto i razina ulaganja u obuku zaposlenih

Radno mjesto * Razina ulaganja u obuku zaposlenih Crosstabulation

		Razina ulaganja u obuku zaposlenih				
		1 uopće se ne ulaže	2 - uglavnom se ne ulaže	3 - djelomično se ulaže	4 - uglavnom se ulaže	Total
Radno mjesto	Menadžment (viši i voditelji odjela)	0	9	0	9	18
	Prodaja i marketing	0	2	1	4	7
	Recepcija	0	7	2	5	14
	Restoran	4	6	1	9	20
	Kuhinja	3	6	0	7	16
	Domaćinstvo	6	2	0	4	12
	Održavanje	6	4	0	2	12
	Financije i računovodstvo	0	4	0	7	11
Total		19	40	4	47	110

4.4. Osvrt na istraživanje

Nakon detaljne obrade kroz zadnje poglavlje rada i prikaza rezultata istraživanja, dat će se kratki osvrt na redom postavljene hipoteze, koje su ujedno i bile bit ovog istraživanja.

Hipotezom H 1.1. nastojala se utvrditi pozitivna korelacija između obuke i obrazovanja i motivacije zaposlenih što je i potvrđeno. Testiranjem prve potvrđena je ujedno i druga postavljena hipoteza H 1.2. kojom se trebalo dokazati da se obukom i obrazovanjem zaposlenicima povećava motivacija za rad.

Prema rezultatima testa odbacuje se hipoteza H 1.3. kojom se trebalo utvrditi da se većom razinom ulaganja u obuku i obrazovanje, zaposlenicima razvijaju nužno potrebne vještine za rad. Razlog odbacivanja hipoteze može biti što ovisi i o drugim faktorima koji nisu bili uključeni u ovom istraživanju.

Četvrta postavljena hipoteza H 1.4. služi u svrhu dokazivanja da ulaganje u obuku i obrazovanje stvara pozitivnu vezu na povećanje samopouzdanja i pozitivnog stava zaposlenika prema radu. Većom razinom ulaganja u obuku zaposlenih povećava se razina porasta samopouzdanja kao što je utvrđeno u istraživanju te to dovodi do prihvaćanja hipoteze.

Na temelju tih postavljenih pomoćnih hipoteza glavna hipoteza H1, kojom se trebalo dokazati da su obuka i obrazovanje statistički značajno povezani s motivacijom zaposlenih u hotelima u Splitu i okolici, također se prihvaća.

Hipoteza H2 postavljena u svrhu dokazivanja postojanja razlike između ulaganja u obuku i obrazovanje među hotelima različite kategorije, potvrđena je.

Posljednjom postavljenom hipotezom H3 nastojalo se utvrditi postojanost razlike između razine ulaganja u obuku i obrazovanje za različite skupine zaposlenika, odnosno zaposlenika na različitim radnim mjestima hotela iz uzorka. Hipoteza se djelomično prihvaća, odnosno postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje različitih skupina zaposlenika u hotelima u Splitu i okolici, ali nije dokazana razlika u motivaciji različitih skupina zaposlenika.

5. ZAKLJUČAK

Obrazovanje oduzima veliku većinu našeg života stoga mu se pridodaje velika vrijednost ako ga netko posjeduje, ali ne znači ništa ako se ne primjenjuje kroz situacije koje se svakodnevno događaju u raznovrsnom i uzbudljivom poslovnom svijetu. Obrazovanje karakterizira pedagoški osmišljeno i sustavno organizirano učenje.

Obukom se pak smatraju svaki manje ili više organizirani programi uvježbavanja neke aktivnosti koje vode do usavršavanja i podizanja razine već prikupljenog znanja i vještina za rad. Nužno ih je razlikovati jer obuka se zapravo smatra užim pojmom od obrazovanja. Važnost i jednog i drugog pojma za poduzeće je nemjerljiva, ali smatra se da je obuka više orjentirana na zaposlenike i način obavljanja određenih aktivnosti u svom poslovnom okruženju.

U radu se uz već dovoljno opsežne pojmove obrazovanja i obuke, nastoji povezati i motivaciju, koja dodatno stvara složenu situaciju jer se različito manifestira kod svakog pojedinca. Gritz (1993) je u svom istraživanju uočio pozitivnu povezanost između obuke kao izvora stjecanja novih znanja i više razine motivacije zaposlenika. Hughey i Mussnug (1997) također su utvrdili postojanje te veze kroz istraživanje kojim su zaključili da organizacija treba imati ciljnu obuku, a ne samo površno treniranje zaposlenika kojim bi ispunili pravila i propise. Tharenou je također utvrdio postojanje veze između obuke i motivacije sa zaključkom da je motivacija ključan element za dobru obuku.

U skladu s tim ovo istraživanje je nastojalo utvrditi da se ulaganjem u obuku i obrazovanje uspostavlja pozitivna veza s motivacijom zaposlenika, omogućuje kontinuiran razvoj zaposlenika u svrhu postizanja što boljih rezultata poslovanja. Uz to, također utvrditi postiže li se ulaganjem u obuku i obrazovanje zaposlenika njihova motivacija za rad te dokazati razliku između razine ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih u hotelima različitih kategorija na području Splita i okolice. Od postavljene tri glavne hipoteze istraživanja, prve dvije su prihvaćene, a zadnja je djelomično prihvaćena. Dakle potvrđeno je da su obuka i obrazovanje statistički značajno povezani s motivacijom zaposlenih u hotelima u Splitu i okolici te da postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje, a samim time i motivacije zaposlenih u hotelima različitih kategorija. Posljednja hipoteza kojom se trebalo dokazati da postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih, a samim time i motivacije između različitih skupina zaposlenika u hotelima Splita i okolice je djelomično

prihvaćena jer je utvrđeno da postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje različitih skupina zaposlenika u hotelima u Splitu i okolici, ali nije dokazana razlika u motivaciji različitih skupina zaposlenika.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja i provođenju analize istih tih rezultata, smatra se da su obuka i obrazovanje važan segment poslovanja hotela te da se ulaganjem u njih motivira zaposlenike. Zaposlenici većim ulaganjem u obuku dobivaju veću razinu samopouzdanja i stvaraju pozitivan stav prema radu. Mjera motiviranosti za rad kod zaposlenika raste s rastom broja zvjezdica (kategorizacije) hotela, a isto tako i ulaganje u obrazovanje i obuku. Sve to vodi samo jednom zaključku, a on glasi da se ulaganjem u obuku i obrazovanje ujedno ulaže i u zaposlenike, njihovo samopouzdanje i njihovu motivaciju za rad, a to vodi razvoju poduzeća.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F.(1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F.(2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
4. Bakotić, D.(2013): Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Split
5. Beck, C. R. (2003): Motivacija, Slap, Zagreb
6. Beck, C. R. (2003) : Motivacija, teorija i načela, Sveučilište u Zagrebu
7. Bee, F.,Bee, R.(1995): Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press
8. Buble, M., Bakotić D.(2013) : Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet
9. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
10. Buble, M. (2006) : Managemant, Ekonomski fakultet, Split
11. Cole, G. A. (1990) : Management, Theory and Practise, London
12. Čerović, S.82011): Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Drucker, P.(2005):Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb
14. DuBrin, A.J.(2013): Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations, Edward Elgar Publishing
15. Goldstein, I. L. (1993): Training in organisations: Needs assessment, development and evaluation, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
16. Hertel, F. (2003): Motivation in the Workplace, GRIN Verlag, str.1-12
17. Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. (1991): Management, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich
18. Jelavić, F. (1995): Didaktičke osnove nastave, Jastrebarsko: Naklada Slap
19. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
20. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009): Menadžment priručnik za nastavu, EFST
21. Montana, P., Charnov, B. (2008): Management, Barron's Educational Series
22. Sikavica, P. i dr. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
23. Weinrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, Mate, Zagreb

24. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka
25. Žugaj M., Dumičić K.,Dušak V. (1999): Temelji znantveno-istraživačkog rada, FOI
26. file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/12_Tadic.pdf (25.03.2016.)
27. file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/06_Schatten_0003_34_46.pdf (25.03.2016.)
28. http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/motivacija.html (03.05.2015.)
29. http://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf._upravljanje_resursima_Lazibat_Dumicic.pdf (25.03.2016.)
30. http://eujournal.org/files/journals/1/articles/163/submission/original/163-480-1-SM.pdf (03.05.2015.)
31. http://e-lib.efst.hr/2013/2110385.pdf (02.05.2015.)
32. http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao200702/eao200702-13.pdf (25.03.2016.)
33. http://joc.hcc.edu.pk/faculty_publications/traininginbanks.pdf (25.03.2016.)
34. http://www.ajbms.org/articlepdf/AJBMS_2011_1504.pdf (25.03.2016.)
35. http://www.efst.unist.hr/dokumenti/studiji/Upute_za_izradu_studentskih_radova.pdf (03.04.2015.)
36. http://www.highbeam.com/doc/1G1-81394030.html (03.04.2015.)
37. http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php (02.05.2015.)
38. http://www.poslovni.hr (03.04.2015.)
39. http://www.poslovniforum.hr (03.04.2015.)
40. http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (03.04.2015.)
41. http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/26858_7.pdf (26.03.2016.)

PRILOZI

Prilog - Anketni upitnik

Molim Vas da ispunite anketni upitnik potreban za utvrđivanje mojih hipoteza u diplomskom radu pod nazivom „ Analiza ulaganja u obuku i obrazovanje i povezanost s motivacijom zaposlenika u turizmu“.

Odgovor zaokružite ili na crtu nadopunite odgovorom.

Anonimnost u ovoj anketi je osigurana.

Hvala Vam na suradnji, jer bez Vaše pomoći moje istraživanje za diplomski rad ne bi bilo moguće provesti.

Anketni upitnik

1. Spol? a) muški b) ženski

2. Dob? a) do 30 b) od 31 do 40 c) od 41 do 50 d) preko 50

3.Razina obrazovanja? a) srednja škola b) viša škola c) visoka škola d) doktorat

4.Godine radnog iskustva?(općenito)

a) od 1- 5 b) od 5-10 c) od 10-20 d) preko 20

5.Koliko dugo ste zaposleni kod trenutnog poslodavca?

a) do 3 b) od 3-10 c) od 10-20 d) preko 20

6.Odjel u kojem ste zaposleni?_____

7.Koliko ste upoznati s ulaganjem u obrazovanje zaposlenika kod vašeg poslodavca?

1– uopće nisam upoznat/a

2– nisam upoznat/a

3– djelomično sam upoznat/a

4– upoznat/a sam

5 – u potpunosti sam upoznat/a

8.U kojoj mjeri Vaš poslodavac ulaže u obuku zaposlenih?

1– uopće ne ulaže

2–uglavnom ne ulaže

3– djelomično ulaže

4–uglavnom ulaže

5 – u potpunosti ulaže

9.U kojoj mjeri se omogućava napredovanje i usavršavanje zaposlenika kod Vašeg poslodavca?

1 – uopće se ne omogućava

2– uglavnom se ne omogućava

3– niti se omogućava niti ne omogućava

4– uglavnom se omogućava

5 – u potpunosti se omogućava

10.Organizira li Vaš poslodavac seminare, predavanja ili putovanja u svrhu usavršavanja zaposlenika?

DA NE NE ZNAM

11.U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod Vašeg poslodavca?

1 – uopće nisam motiviran/a

2– uglavnom nisam motiviran/a

3– djelomično sam motiviran/a

4– uglavnom sam motiviran/a

5 – u potpunosti sam motiviran/a

12.U kojoj mjeri bi ulaganje u obuku i obrazovanje na poslu utjecalo na Vašu osobnu motivaciju za rad?

1 – uopće ne bih utjecalo

2– uglavnom ne bih utjecalo

3– djelomično bih utjecalo

4– uglavnom bih utjecalo

5 – u potpunosti bih utjecalo

13.Ocijenite važnost ulaganja u usavršavanje radnika?

1 – uopće nije važno

2– uglavnom nije važno

3– djelomično je važno

4– uglavnom je važno

5 – u potpunosti je važno

14.Što od navedenog bi Vas naviše motiviralo na bolji rad?

1) Veća plaća
2) Bolje ponašanje nadređenih prema meni
3) Bonusi i nagrade
4) Mogućnost napredovanja
5) Mogućnost dodatnog obrazovanja i usavršavanja
6) Nešto drugo, što?_____

15.U kojoj mjeri biste bili voljni odlaziti na poslovna putovanja u svrhu dodatnog obrazovanja?

1 – uopće ne bih bio/la voljan/a

2– uglavnom ne bih bio/la voljan/a

3– donekle bih bio/la voljan/a

4– uglavnom bih bio/la voljan/a

5 – u potpunosti bih bio/la voljan/a

16.U kojoj mjeri biste bili voljni prisustvovati na seminarima u svrhu dodatnog obrazovanja?

1 – uopće ne bih bio/la voljan/na

2– uglavnom ne bih bio/la voljan/a

3– donekle bih bio/la voljan/na

4– uglavnom bih bio/la voljan/na

5 – u potpunosti bih bio/la voljan/na

17.Smatrate li da kod Vašeg poslodavca postoji potreba za ulaganjem u obuku ili obrazovanje radnika?

DA NE MOŽDA

18.Smatrate li da ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno utječe na Vašu motivaciju za rad:

1 – uopće ne utječe pozitivno

2 – uglavnom ne utječe pozitivno

3- djelomično utječe pozitivno

4 – uglavnom utječe pozitivno

5 – u potpunosti utječe pozitivno

19.U kojoj mjeri ste razvili vještine za rad kod Vašeg trenutnog poslodavca:

1 – uopće ih nisam razvio/la

2 – uglavnom ih nisam razvio/la

3 – niti jesam, niti nisam razvio/la

4 – uglavnom sam ih razvio/la

5 – u potpunosti sam ih razvio/la

20.U kojoj mjeri Vam je rad kod trenutnog poslodavca povećao razinu sampouzdanja:

1 – uopće se nije povećala

2 – uglavnom se nije povećala

3 – djelomično se povećala

4 – uglavnom se povećala

5 – u potpunosti se povećala

21.U kojoj mjeri Vam je rad kod trenutnog poslodavca doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu:

1 – uopće nije doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu

2 – uglavnom nije doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu

3 – djelomično je doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu

4 – uglavnom je doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu

5 – u potpunosti je doveo do stvaranja pozitivnog stava prema radu

POPIS SLIKA

Slika 1: Opći model obrazovnog procesa u organizaciji 29
Slika 2: Vrste i načini obrazovanja i razvoja 32
Slika 3. Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima 37
Slika 4. Hijerarhija potreba prema Maslowu 40
Slika 5. Pojednostavljeni izraz McClellandove teorije 42
Slika 6. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka 44

POPIS TABLICA I GRAFIKONA

Tablica 1: Prikaz hotela prema kategorizaciji 52
Tablica 2: Prikaz ispitanika prema spolu 52
Tablica 3: Prikaz ispitanika prema dobi 53
Tablica 4: Prikaz ispitanika prema razini obrazovanja 54
Tablica 5: Prikaz ispitanika prema godinama radnog iskustva 55
Tablica 6: Prikaz radnog iskustva ispitanika kod trenutnog poslodavca 56
Tablica 7: Prikaz ispitanika prema dobi i godinama radnog iskustva 56
Tablica 8: Prikaz ispitanika prema godinama radnog iskustva općenito i kod trenutnog poslodavca 57
Tablica 9: Prikaz ispitanika prema radnom mjestu na kojem su zaposleni 59
Tablica 10: Mišljenje ispitanika o mogućnosti napredovanja i usavršavanja zaposlenika 60
Tablica 11: Mišljenje ispitanika o važnosti ulaganja u usavršavanje radnika 60
Tablica 12: Elementi koji motiviraju ispitanika na bolji rad 61
Tablica 13: Spremnost ispitanika za odlaskom na poslovna putovanja u svrhu dodatnog obrazovanja 62
Tablica 14: Spremnost ispitanika za prisustvovanje seminarima u svrhu dodatnog obrazovanja 62
Tablica 15: Mišljenje ispitanika o postojanju potrebe za ulaganjem u obuku ili obrazovanje radnika 63
Tablica 16: Spearmanov koeficijent korelacije 64
Tablica 17: Mjere srednje vrijednosti za mjeru pozitivnog utjecaja ulaganja u obuku i obrazovanje na osobnu motivaciju za rad 65
Tablica 18: Mjere pozitivnog utjecaja ulaganja u obuku i obrazovanje na osobnu motivaciju za rad 66
Tablica 19: Razina ulaganja u obuku zaposlenih i mjera razvijanja vještina za rad kod trenutnog poslodavca 67
Tablica 20: Hi kvadrat test 67
Tablica 21: Anova 69

Tablica 22: Spearmanov koeficijent korelacije 70
Tablica 23: Spearmanov koeficijent korelacije 71
Tablica 24: Razina ulaganja u obuku prema kategorizaciji 73
Tablica 25: Kriskal Wallis test 73
Tablica 26: Anova 74
Tablica 27: Mjera motiviranosti za rad prema kategorizaciji 75
Tablica 28: Kruskal Wallis test 76
Tablica 29: Anova 77
Tablica 30: Razina ulaganja prema radnom mjestu 79
Tablica 31: Kruskal Wallis test 80
Tablica 32: Radno mjesto i razina ulaganja u obuku zaposlenih 81

Grafikon 1:Prikaz ispitanika prema spolu 53
Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema dobi 54
Grafikon 3: Prikaz ispitanika prema razini obrazovanja 55
Grafikon 4: Prikaz ispitanika prema dobi i godinama radnog iskustva 57
Grafikon 5: Prikaz ispitanika prema godinama radnog iskustva općenito i kod trenutnog poslodavca 58
Grafikon 6: Prikaz ispitanika prema radnom mjestu na kojem su zaposleni 59
Grafikon 7: Prikaz razine ulaganja u obuku zaposlenih i porast samopouzdanja 70
Grafikon 8: Razina ulaganja u obuku zaposlenih i stvaranje pozitivnog stava prema radu 70
Grafikon 9: Kategorija (broj zvijezdica) i razina ulaganja u obuku zaposlenih 75
Grafikon 10: Kategorija (broj zvijezdica) i mjera motiviranosti za rad kod trenutnog poslodavca 78

SAŽETAK

Cilj ovog diplomskog rada obuhvaćao je nekoliko segmenata. Kao prvo utvrditi da se ulaganjem u obuku i obrazovanje uspostavlja pozitivna veza s motivacijom zaposlenika. Zatim dokazati da se ulaganjem u obuku i obrazovanje omogućuje kontinuiran razvoj zaposlenika u svrhu postizanja što boljih rezultata poslovanja te utvrditi postiže li se ulaganjem u obuku i obrazovanje zaposlenika njihova motivacija za rad. Zadnji cilj odnosio se na to da se utvrdi razlika između razine ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih u hotelima različitih kategorija na području Splita i okolice.

Kroz terorijski dio rada analizirani su glavni pojmovi obrazovanje, obuka i motivacija. Prikazane su njihove glavne metode, modeli i načini primjene te sve ono što ih obilježava i karakterizira kako u poslovnom tako i u svakodnevnom životu.

Empirijskim istraživanjem koje je obuhvatilo 10 hotela u Splitu i okolici s uzorkom od 110 ispitanika, dokazano je da su obuka i obrazovanje statistički značajno povezani s motivacijom zaposlenih te da postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje među hotelima različite kategorije. Također je utvrđeno da postoji razlika između ulaganja u obuku i obrazovanje različitih skupina zaposlenika, ali nije dokazana razlika u motivaciji različitih skupina zaposlenika.

U skladu sa dobivenim rezultatima, može se zaključiti da su obuka i obrazovanje važan segment poslovanja hotela te da se ulaganjem u njih motivira zaposlenike. Zaposlenici većim ulaganjem u obuku dobivaju veću razinu samopouzdanja i stvaraju pozitivan stav prema radu. Mjera motiviranosti za rad kod zaposlenika raste kako raste i kategorizacija hotela, a isto tako je i sa ulaganje u obrazovanje i obuku. Dakle, ulaganjem u obuku i obrazovanje ujedno se ulaže i u zaposlenike, njihovo samopouzdanje i njihovu motivaciju za rad. Sve to vodi poboljšanju poduzeća.

Ključne riječi: obrazovanje, obuka, motivacija za rad

SUMMARY

The main goal of this diploma theises contains several segments. First of all to determine that with the investment in training and education is established a positive relationship with the motivation of employees. Then to prove it that by investing in training and education it is possible continuous development of employees in order to achieve better business results and to determine whether it is investing in the training and education of employees that have effect on growing their motivation to work. The last goal was the fact how to determine the difference between the level of investment in training and education of employees in hotels of different categories in the area of Split and the surrounding area.

Through the theoretical part of this theises the main concepts of education, training and motivation have been analyzed. Here are displayed their main methods, models and ways of administration and all that marked and characterized them both in business and in everyday life.

By empirical research that includes 10 hotels in Split and the surrounding area with the sample of 110 respondents, it is showed that the training and education statistically significantly associated with the motivation of employees and that there is a difference between investment in training and education among the hotels of different categories. It was also found that there is a difference between investment in training and education of different groups of employees, but it is not proved a difference in the motivation of different groups of employees.

According to the results, it can be concluded that training and education are an important segment of the hotel, and that investing in them motivates employees. Employees of a major investment in training receive a greater level of self-confidence and create a positive attitude towards work. The measure of motivation for work with employees grow with the categorization of the hotel, and also is the same with investment in education and training. So, investing in training and education at the same time is the investment of employees, their confidence and their motivation to work. All that leads to improvment of companies.

Key words: education, training, motivation for work