ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA OBUKOM I RAZVOJEM KARIJERE U HOTELU DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA

Čotić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:124:073946

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

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 SPLIT

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA OBUKOM I RAZVOJEM KARIJERE U HOTELU DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA

Mentor:
Doc. dr. sc Ivana Tadić

Studentica:
Petra Čotić

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Hipoteze i ciljevi istraživanja 8

1.3. Metode istraživanja 10

1.4. Sadržaj istraživanja 11

2. TEORIJSKI ASPEKTI PREDMETNOG ISTRAŽIVANJA 12

2.1. Pojam obuke 12

2.2. Razvoj karijere 16

2.3. Veza između obuke i razvoja karijere u hotelijerstvu 22

2.4. Motiviranje i oblici nagrađivanja zaposlenika 26

2.5. Zadovoljstvo zaposlenika obukom i razvojem karijere 38

3. OPĆENITO O HOTELU DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA 41

3.1. Povijest i opći podaci hotela 41

3.2. Programi obuke hotela Dubrovački Vrtovi Sunca 42

3.2.1. Yes, I Can obuka 42

3.3. Nagrađivanje i motivacija zaposlenika hotela Dubrovački Vrtovi Sunca 46

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 48

4.1. Metodologija istraživanja 48

4.2. Prostorni i vremenski okvir istraživanja 48

4.3. Uzorak istraživanja 49

4.4. Analiza rezultata istraživanja 50

4.5. Testiranje hipoteza 66

ZAKLJUČAK 83

LITERATURA 84

POPIS SLIKA 88

POPIS GRAFIKONA……..**90**

POPIS TABLICA.....**89**

PRILOG RADU.....**91**

SAŽETAK.....**95**

SUMMARY.....**96**

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Danas su kontinuirana obuka i obrazovanje zaposlenika jedni od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa[1]. Suvremene tvrtke ulažu sve veće iznose u obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenika jer su svjesni da su upravo oni ključni za ostvarenje konkurentske prednosti.

Stalno inoviranje i učenje novoga, kod današnjih suvremenih tvrtki, stavlja se u prvi plan ekonomskog razvoja. Obrazovanje nije više privilegija onih na višim pozicijama i stručnim poslovima, nego postaje obveza svih. Mnoga poduzeća osnivaju i svoje obrazovne centre u kojima pružaju adekvatnu obuku zaposlenika kroz seminare, tečajeve, suradnje sa vanjskim obrazovnim institucijama te mnogim drugim oblicima obrazovanja.[2]

Prakse visoko učinkovite obuke su jedna od karakteristika tvrtki koje se smatraju organizacijama koje uče. Organizacija koja uči je ona organizacija čiji se zaposlenici kontinuirano trude naučiti nove stvari i primijeniti naučeno na poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluge. Unaprjeđivanje ne prestaje sa završetkom službene obuke.[3]

Promjene u tehnologiji, zastarijevanje znanja, povećanje neizvjesnosti i turbulentnosti poslovne okoline, moderno poslovanje te mnogi drugi razlozi, učinili su ulaganje u obuku ljudskih resursa jednim od najvažnijih koraka prema opstanku i budućem razvoju tvrtke.

Današnje organizacije su, svjesne važnosti ljudskih resursa, skoro izbrisale razlike između treninga (obuke) i obrazovanja. Organizacije sve više obrazuju ljude na način da ih potiču da misle, uče i stalno da se razvijaju pružajući im znanja i obrazovne procese koje zapravo nemaju nikakvu praktičnu važnost i primjenjivost.

Jedan od začetnika koncepta ljudskog kapitala Shultz, smatra da ljudski kapital treba promatrati kao alternativu investicijama u materijalne faktore proizvodnje koja sve više dobiva na značenju. Shultzu je obrazovanje jedan od najznačajnijih oblika ljudskog kapitala i

[1] U ovom radu, pojmovi „*resurs*“ i „*potencijali*“ u ovom kontekstu koriste se kao sinonimi, a dalje će se koristiti ovisno o autorima i njihovom navođenju
[2] Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
[3] Noe R. A., Hollenback J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006.): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 209. str.

investicija u njega donosi nekoliko puta veće efekte od investicije u opremu, pridonosi proizvodnosti rada te podizanju poduzetničkih aktivnosti.[4]

Dakle, upravljanje ljudskim resursima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim resursom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.[5]

Ulaganjem u ljudske resurse, u njihovu obuku, povećanjem njihovog zadovoljstva samom obukom i tvrtke koja brine o njima reflektirati će se na rast društvenog ugleda poduzeća, rast profitabilnosti, rast konkurentnosti i uspješnosti same tvrtke.

Kazuo Inamori, osnivač i predsjednik tvrtke Kyocera rekao je sljedeće: "Bilo da se radi o istraživanju ili razvoju, menadžmentu, ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su "ljudi". Ljudi imaju svoju vlastitu volju, svoje vlastite želje i svoj način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami dovoljno motivirani da bi postigli ciljeve rasta i tehnološkog razvoja, jednostavno neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja."[6]

Za razliku od obuke i obrazovanja koja je orijentirana na obavljanje posla, razvoj karijere orijentiran je na pojedinca i njegove potencijale. Konstantno ulaganje u znanje, obuku, obrazovanja zaposlenih trebalo bi voditi razvoju njihove karijere. Karijera je onaj koncept koji najjače povezuje i ujedinjuje organizacijske i individualne interese i potrebe.

Razvoj karijere vezan je za stjecanje novih znanja, vještina koje pojedincu omogućavaju preuzimanje novih složenijih poslova. Interes za ovaj razvoj nema samo pojedinac, već ga ima i njegova tvrtka koja je svjesna da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjene znanja, vještina pojedinca.[7]

"S povećanjem obrazovne razine i aspiracija, te promjenom vrijednosti, karijera postaje sve važnija za veliki dio zaposlenih; ona postaje temeljna veza i središte odnosa razmjene između pojedinca i organizacije, određujući stupanj u kojem se pojedinci vežu za organizaciju."[8]

Mladi, sposobni i obrazovni stručnjaci uglavnom stavljaju profesionalni razvoj i karijeru na prvo mjesto te se zadržavaju u nekoj organizaciji sve dokle smatraju da im ta organizacija

[4] Shultz, T. W. (1961): Investment in Human Capital, American Economic Review
[5] Bahtijarević Šiber, F. (1998.): Informacijske tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalom, Slobodno poduzetništvo, Zagreb
[6] Džubur, S. (2003): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju nedostaje izdavač, mjesto izdanja
[7] Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
[8] Bahtijarević Šiber, F. (2006): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 829. str.

može pružiti još više napretka u profesionalnom i osobnom razvoju. Sve ovo dovelo je do pojave posebne aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa koje se naziva upravljanje karijerom.

Organizacija je jaka koliko je jak i ljudski kapital u njoj, a ljudski kapital će raditi brže i intenzivnije ako su ljudi sretni i zadovoljni. Zadovoljstvo poslom zaposlenika nije samo sebi cilj već je i zadovoljan radnik – produktivan radnik. Može utjecati na razinu posvećenosti organizaciji, na fluktuaciju i financijsku dobit organizacije, ali i na performanse, na spremnost radnika da se uključi u složenije aktivnosti te na intenzitet napora koje radnik ulaže u obavljanje posla. Ukoliko je radnik zadovoljan onim što radi, onda posao manje doživljava kao rad, a više kao uživanje.

Zadovoljstvo zaposlenih sastavni je dio kvalitete posla, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja ovisi kako će oni obavljati svoj posao, što izravno utječe i na rezultate organizacije u cjelini. Na poslu ljudi žele ostvariti ekonomsku sigurnost, formirati svoj poslovni identitet te žele razvijati svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate prema kojima će ih prepoznati u društvu i u njemu ostvariti određeni status. Posao podrazumijeva ne samo obavljanje radnih zadataka, već i interakciju s kolegama, voditeljima, poštivanje pravila i politika organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, kao i funkcioniranje u svim radnim uvjetima koji često nisu idealni.[9]

Važno je spomenuti razliku između zadovoljstva poslom i zadovoljstva na radu. Zadovoljstvo poslom ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o svom poslu, te o tome kako percipiraju određene situacije. Ako je njihov posao u skladu sa njihovim vrijednostima, onda su ljudi zadovoljni sa svojim poslom.

Zadovoljstvo poslom možemo definirati kao reakciju pojedinca na posao, osjećaj koji ljudi imaju o svom poslu, sviđa li im se njihov posao ili ne. Na zadovoljstvo poslom utječu različite komponente posla poput plaće, napredovanja, suradnika, radnih uvjeta, komunikacije, sigurnosti, produktivnosti te sami posao kao takav. Svaki od ovih faktora različito utječe na razinu zadovoljstva poslom. Iako većina ljudi smatra kako je upravo plaća najvažnija komponenta zadovoljstva poslom, razna istraživanja su pokazala kako ovo nije točno te da je zaposlenicima od plaće važnije radno okruženje u kojem uživaju raditi.[10]

[9] Uljanić, L. (2015): Diplomski rad-Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosima s korisnicima, Fakultet ekonomije i turizma,Pula

[10] Selekcija.hr: Analiza zadovoljstva poslom zaposlenika - https://selekcija.hr/usluge/procjena-postojeceg-kadra/analiza-zadovoljstva-poslom-zaposlenika/

S druge strane, zadovoljstvo na radu se može definirati kao stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće i kad vole raditi sa svojim kolegama. Dakle, to je mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, na radne odnose, voditelje, tvrtku.[11]

Suvremene tvrtke uslijed niza svakodnevnih promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini sve više resursa ulažu u obuku i stalno usavršavanje zaposlenih. Obuka i stalno usavršavanje jedan je od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti. Obuka čini i temeljnu pretpostavku ulaska poduzeća u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača.[12] Obuka postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa te samim time ima i direktnu vezu kod razvoja karijere zaposlenika. Dobra obuka dobar je temelj za napredovanje i karijeru zaposlenika te je tim potezom i zaposlenik zadovoljan. Kada hotel osigurava dobru obuku svojim zaposlenicima te prepoznaje njihov trud i potencijal tada su i zaposlenici zadovoljni što u konačnici se odražava i na rast same tvrtke.

Ljudski resursi postali su iznimno zanimljivi i cijenjeni resurs u zadnjem desetljeću, a samim time je i ova tema aktualna i kao takva odabrana za provedbu istraživanja. Osnovna namjena ovoga rada je istražiti, uvidjeti eventualne nedostatke i po potrebi dati sugestije za poboljšanje rada u pogledu zadovoljstva zaposlenika obukom i razvojem karijere u hotelu Dubrovački Vrtovi Sunca.

Namjena rada je doći do spoznaja svih bitnih činjenica koje će dati jasnu sliku obuke koje se pruža u Dubrovačkim Vrtovima Sunca i analizirati koliko obuka koja se dobije na samom početku rada zaposlenika i njeno obnavljanje i nadograđivanje utječe na razvoj karijere zaposlenika u odabranom hotelu.

Jesu li zaposlenici zadovoljni provedenom obukom i smatraju li da ona značajno utječe na stvaranje njihove uspješne karijere? Smatraju li zaposlenici hotela da se njihov uloženi trud cijeni i odražava na sami osobni i poslovni napredak. Navedena pitanja predstavljaju polazišnu osnovu i istraživanju spomenute problematike.

U istraživanju će sudjelovati zaposlenici hotela Dubrovački Vrtovi Sunca (*Sun Gardens Dubrovnik*), kao i njihovi menadžeri, odnosno voditelji odjela. Analizom prikupljenih

[11] Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco.d.o.o., Zagreb
[12] Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

odgovora kroz anketu, donijet će se zaključci o zadovoljstvu zaposlenika provedenom obukom i mogućnostima koje imaju za razvojem karijere.

Smatra se da je u uvjetima velikih globalnih promjena nužno napraviti ovakvu analizu kako bi hotel Dubrovački Vrtovi Sunca dobio ukupnu ocjenu o zadovoljstvu zaposlenika i njihovim programima obuke te brige o samim zaposlenicima i njihovim postignutim rezultatima.

1.2. Hipoteze i ciljevi istraživanja

S obzirom da se u ovome radu raspravlja o zadovoljstvu zaposlenika obukom, o samim programima obuke te o zadovoljstvu zaposlenika njihovim napretkom karijere u hotelu, postaviti će se tri hipoteze gdje će se svaka odnositi na pojedinu prethodno navedenu stavku. Rezultati hipoteza će se donijeti na temelju rezultata dobivenih anketiranjem zaposlenika hotela Dubrovački Vrtova Sunca.

U ovom istraživanju ispitati će se sljedeće hipoteze:

H1: Zaposlenici hotela Dubrovački Vrtovi Sunca su zadovoljni obukom koja im se pruža te kontinuiranim održavanjem iste.

Provedenim anketnim istraživanjem će se ispitati zadovoljstvo zaposlenika programima obuke koje hotel pruža. Nadalje, istražit će se prilagođava li se hotel provedbom obuke, konstantno vanjskim i unutarnjim promjenama koje svakodnevno utječu na poslovanje današnjih tvrtki, pa tako i hotela Dubrovački Vrtovi Sunca.

H2: Obuka zaposlenika povezana je sa razvojem njihove karijere.
Istražit će se koliko obuka koju zaposlenici hotela dobiju, na početku i tijekom svojega rada u hotelu, utječe na njihovu buduću karijeru kako poslovnu tako i osobnu, dakle da li dobivena obuka je zaslužna za njihovo napredovanje i rast u odabranome hotelu.

H3: Hotel prepoznaje potencijale svojih zaposlenika kao i njihov uloženi trud te to nagrađuje u smislu njihovog osobnog i profesionalnog razvoja.

Pokušat će se dobiti zaključak o brizi hotela o zaposlenicima koji ostvaruju odlične radne učinke i koji se na svakodnevnoj bazi trude što bolje obavljati svoje radne obveze. Prepoznaje li hotel potencijal zaposlenika, i daje li im do znanja da neće ostati neprimjetni ili u smislu pohvala ili bonusa na plaću ili unaprjeđenja ili nekih drugih načina.

Ciljevi ovog rada su kvalitetno sagledavanje zadovoljstva zaposlenika njihovom obukom , te povezanosti obuke i razvoja karijere kao i samog profesionalnog napretka u hotelu Dubrovački Vrtovi Sunca. Zbog toga, bitno je naglasiti da će se rad sastojati od teorijskog dijela gdje će se definirati pojam obuke i njena uloga u razvoju karijere zaposlenika, kao i zadovoljstvo zaposlenika s dobivenom obukom i brigom hotela o njegovim zaposlenicima, ali i od empirijskog dijela, gdje će se pomoću istraživanja preko anketnog upitnika doći do stvarnog stanja hotela te prednosti i nedostataka u odnosu na teoriju.

Dakle cilj ovog istraživanja je da se na temelju dobivenih rezultata prihvati ili odbaci prethodno zadane hipoteze. Želi se ispitati jesu li zaposlenici zadovoljni obukom koju dobivaju u hotelu i kako njihova karijera napreduje, prepoznaje li hotel njihov potencijal i trud. Zatim, na temelju dobivenih rezultata može se dati i konačna ocjena za hotel u cjelini.

Dobiveni rezultati u istraživanju će pomoći da se utvrdi kako i na koji način se ostvaruje zadovoljstvo zaposlenika hotela Dubrovački Vrtovi Sunca. Također, istražiti će se sve razine obuke, što je ono najbolje što zaposlenici hotela dobivaju iz nje te eventualno ono šta bi trebalo promijeniti i unaprijediti.

Detaljnom analizom provedenog istraživanja, dobit će se slika zadovoljstva zaposlenika koja je bitna za zdravu i produktivnu radnu klimu, a koja će pomoći menadžerima, direktorima i voditeljima da uvide moguće pogreške ili nedostatke, a sve u cilju postizanja što boljih poslovnih rezultata.

Doprinosi ovog istraživanja se ogledaju u boljem i detaljnijem planiranju poslovanja, kroz bolje uočavanje prilika i događaja iz okoline što će svakako biti značajan za cijeli hotel, jer će se uvidjeti sve mane i prednosti koje hotel ostvaruje.

1.3. Metode istraživanja

U ovom radu koristiti će se više metoda istraživanja. Najzastupljenija će biti *desk metoda* (stolno istraživanje) koja uključuje pregled stručne literature, statističkih i stručnih članaka, internet stranica, postojećih istraživanja te ostalih sekundarnih izvora koje će biti korišteni u teorijskom djelu.

Ostale metode za izradu diplomskog rada su:[13]

- *Induktivna metoda* - na temelju pojedinih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu.
- *Deduktivna metoda* - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- *Deskriptivna metoda* - proces opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza.
- *Metoda analize* - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente.
- *Metoda klasifikacije* - sistemska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- *Metoda kompilacije* - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka, spoznaja.
- *Metoda dokazivanja* – Svrha metode je utvrditi točnost neke spoznaje, dakle teza je poznata te se traže zatim argumenti za tu tezu s pretpostavkom da je dana teza istinita.
- *Anketna metoda* - pomoću anketnog upitnika će se dati rezultati o zadovoljstvu zaposlenika obukom i razvojem karijere u hotelu Dubrovački Vrtovi Sunca. Kako bi se stekao uvid na sličnosti i razlike dobivene obuke koje su povezane sa napretkom, anketirati će se podjednaki broj ljudi iz različitih odjela hotela. Istraživanje će se provesti u srpnju 2017. godine.

[13] Zelenika, R., (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

Upitnik se temelji na četiri osnovne tematske jedinice. Iako je riječ o anonimnoj anketi u prvoj tematskoj jedinici pitanja će se utvrditi iskustvo i stupanj obrazovanja. Drugim skupom pitanja će se istražiti u kojoj mjeri su ispitanici zadovoljni dobivenom obukom i ulaganjem u njih. Treća skupina pitanja odnositi će se na korisnost njihove obuke za napredak u karijeri. Zaključnom skupinom pitanja pokušati će se ustanoviti koliko kontinuirana obuka i razvoj njihove karijere utječe na zadovoljstvo zaposlenika, odnosno smatraju li zaposlenici da hotel prepoznaje njihov trud i taj isti nagrađuje.

1.4. Sadržaj istraživanja

U prvom dijelu rada pobliže se definirao problem te se postavljaju ciljevi istraživanja kao i hipoteze rada te metode istraživanja koja će se koristiti u ovom radu.

U drugom poglavlju pojmovno se određuje pojam obuke i razvoja karijere. Govoriti će se o važnosti obuke u današnjem svijetu i njenom značaju za jačanje konkurentnosti. Definirat će se pojam zadovoljstva zaposlenika i njegova značajnost, kao i povezanost zadovoljstva zaposlenika s provedenom obukom koju dobivaju na poslu. Nadalje će se iznijeti spoznaje o tome koliko kvalitetna obuka može utjecati na razvoj karijere.

Treći dio rada je empirijski dio, u kojem se na njegovom početku, predstavlja sam hotel Dubrovački Vrtovi sunca, odnosno Sun Gardens Dubrovnik.

Četvrto poglavlje daje rezultate provedenog istraživanja. U njemu će biti prikazan vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja, opis anketnog upitnika te statistička obrada dobivenih rezultata te se testiraju postavljene hipoteze.

Peti dio rada odnosi se na zaključak.

2. TEORIJSKI ASPEKTI PREDMETNOG ISTRAŽIVANJA

2.1. Pojam obuke

Živimo u vremenu gdje se svakog trenutka nešto novo otkriva, dolazi se do niza tehnoloških, gospodarskih, političkih i društvenih promjena koje znatno utječu na sve djelatnosti i život općenito, pa tako i hotelijerstvo i turizam. Uspješnost se očituje kod onih hotela koji ulažu mnogo u ljudske resurse. Jedan od razloga zbog čega pati ekspanzija domaćeg turizma je i zbog nedovoljnog broja i standarda za usavršavanjem zaposlenog osoblja.[14]

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.[15] Pojam obrazovanja je naravno širi pojam od obuke, pri čemu je osnovna razlika to što je obrazovanje najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina, te sposobnosti osobe. Može se smatrati procesom najšireg stjecanja sposobnosti osobe i procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina. Za razliku od obrazovanja, obuka se može definirati kao priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tog kadra tražiti, pri čemu je obuka orijentirana na posao, a manje na osobu; to je sustav organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti, a može biti i vježbanje psihičkih osobina.[16]

Prema drugim definicijama, obuka je planirana aktivnost osposobljavanja zaposlenika za uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. Usmjerena je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju. Međutim, obuka se često i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.[17] Iz same definicije obuke moguće je uočiti njenu logičnu povezanost s motivacijom za rad.

[14] Bratinčević, T., Petrović, M., (2012.), Potrebe za visokoobrazovanim kadrom u hotelijerstvu i turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.3 No.1 lipanj 2012. 100-101. str.
[15] Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 721,722
[16] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf
[17] Hodgetts, R., M., Kuratko, D. F. (1991): Management, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich.

Naime, obučeni zaposlenici, dakle zaposlenici koji imaju znanja i vještine potrebne za uspješno objavljenje svog posla zadovoljavaju osnovnu pretpostavku motivacije.

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[18]; ili kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.[19] S aspekta tvrtke, obuka se definira kao planirani trud tvrtke koji će pomoći zaposleniku u stjecanju znanja, vještina i stavova.[20]

Suvremene tvrtke uslijed niza svakodnevnih promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini sve više resursa ulažu u obuku i stalno usavršavanje zaposlenih. Obuka i stalno usavršavanje jedan je od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti. Obuka čini i temeljnu pretpostavku ulaska tvrtke u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača.[21] Stoga, obuka postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa.

Osnovni cilj obuke je razvijanje radnih navika i uspješnih metoda rada, motivacije i interesa za učenjem te pozitivnog stava zaposlenika prema radu. Obuku prolaze novozaposleni i postojeći zaposlenici. Obuka novozaposlenih uključuje upoznavanje s tvrtkom i temeljnim vrijednostima tvrtke (što predstavlja orijentaciju, odnosno uvođenje u tvrtku), a tek potom upoznavanje s radnim mjestom i osposobljavanje za samostalno izvršenje poslova i radnih zadataka. S druge strane, postojeći zaposlenici prolaze obuku onda kada to zahtijevaju promjene u tehnologiji ili kada se radi o uvođenju novih proizvoda.

Najvažnije karakteristike obuke su:[22]

- 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.

[18] Petz, B,. ur. (1992): Psihologijski rječnik, Zagreb, Prosvjeta.
[19] Hodgetts, R., M., Kuratko, D. F. (1991): Management, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich
[20] Stewart, G. L., Brown, K. G. (2009): Human Resource Managemant; linking Strategy to Practise, New York, John Wiley&Sons, Inc.
[21] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
[22] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 404

- 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 vježbanja 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.

Zaposlenici u početku brzo napreduju u svladavanju obuke, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja. Vrijeme u kojem se ove pojave odvijaju ovisi o složenosti posla.[23] Da bi rezultati obuke bili dobri, neophodno je obučavati zaposlenike, dok se znanja ne usvoje, a potom nastaviti s ponavljanjem obuke kako se naučeno ne bi zaboravilo. Da bi obuka rezultirala motiviranošću, važno je obučiti menadžere da uz obučavanje u potrebnim vještinama, oni sami budu prenositelji motiviranosti. Time se stvara kultura motivacije unutar tvrtke u kojoj se pojedinci osjećaju vrijednima, menadžeri imaju više osposobljenih ljudi i čitava tvrtka postaje konkurentnija i spremnija na promjene.[24]

Proces obuke ima višestruki utjecaj na zaposlenike, ali i sama tvrtka. Zaposlenici unaprjeđuju znanje i vještine kako bi se što lakše i brže zaposlili te utječu na razvoj vlastite karijere. To povećanje razine obrazovanja zaposlenika bitno utječe na razvoj same tvrtke, jer povećava

[23] Buble, M. (2006): Management, Split, Ekonomski fakultet.
[24] Musselwhite, C.: Creating a Culture of Motivation, 2011. preuzeto sa: http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2011/09/Creating-a-Culture-of-Motivation (14.06.2013.)

njezinu konkurentnost. Proces obuke kadrova sadrži niz aktivnosti te je samim time kompleksnog karaktera, a sadrži četiri temeljne faze: [25]

- Identifikacija potreba za obukom - temelji se na utvrđivanju razlika između razine potrebnih i stvarne razine znanja i vještina. Sastoji se od organizacijske analize, analize posla/zadatka i analize osobe.
- Planiranje potreba obuke – rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih treba odrediti: ciljeve koji se žele postići, sadržaje i programe obuke te metode i tehnike obuke.
- Izvođenje obuke – proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed utvrđen način. Svi poslovi se mogu grupirati u dvije grupe:

- Menadžerski poslovi:[26]

a) Obuka na poslu - neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Korištene metode: individualne instrukcije, rotacija posla, naukovanje ili stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo i studentska praksa.
b) Obuka izvan posla – odvija se na lokaciji koja je dizajnirana za proces provođenja obuke. Korištene metode: metoda rasprave, metoda obuke u razredu, metoda programirane nastave, obuka uz pomoć računala i metoda simulacije.

- Nemenadžerski poslovi:[27]

a) Obuka na poslu – sastoji se od poučavanja, dodjeljivanja zamjenika, rotacije posla, lateralnog transfera, dodjeljivanja projekata i odbora i prisustvovanja sastancima.
b) Obuka izvan posla – sastoji se od metode studije slučajeva, metode „obuke u košari“, grupne diskusije bez voditelja, metode menadžerskih igara, metode igranja uloga, metode laboratorijske obuke i metode modeliranja ponašanja.

[25] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 405
[26] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 413,414
[27] Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 414,415

- Evaluacija obuke – kontrolni proces obuke. Mogu ocjenjivati resurse korištene u procesu obuke, reakcije sudionika, stupanj naučenog, ponašanje polaznika nakon procesa obuke.[28]

2.2. Razvoj karijere

U modernim zemljama u okvirima razvoja poduzetništva, većina poslovnih subjekata smatra upravljanje ljudskim resursima investicijom koja omogućava integraciju poslovnih planova i vještine zaposlenih, kako bi se ostvarili ciljevi u sferi ekonomskog rasta proizvoda i usluga. Zauzvrat, zaposleni u skladu sa svojim ciljevima mogu profitirati u smislu nadoknade za rad, mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina, i razvoja karijere. Suvremeno shvaćanje nam govori da je karijera u poduzetništvu dinamična kategorija, i da se odnosi na sve što čovjek radi, a ne samo na posao i na zanimanje.

Pojam razvoja karijere možemo definirati kao cjeloživotni proces ulaganja u resurse kako bismo postigli zadane ciljeve u karijeri.[29] Razvoj karijere specifičan je i partnerski odnos između pojedinca i poduzeća, a rukovoditelji ljudskih potencijala sve veću pažnju posvećuje upravljanju karijerom. Pod upravljanjem karijerom podrazumijeva se proces kojim rukovodstvo poduzeća odabire, ocjenjuje, razmješta i razvija ljudske potencije, kako bi se osigurao potreban broj stručnih resursa koji će zadovoljiti buduće potrebe poduzeća.[30]

Strategija razvoja karijere podrazumijeva anticipiranje plana aktivnosti i načina otklanjanja utvrđenih nedostataka, odnosno korištenja prednosti, kako bi se ostvarili ciljevi. Strategije upravljanja karijerom mogu biti različitih vrsta i kategorija, u zavisnosti od naših osobina, individualnih potreba, motiva, ciljeva, raspoloživog vremena i drugih faktora. Umjesto zadanih specifičnih vještina, zaposlenici trebaju razviti vještine donošenja odluka i rješavanja problema te biti spremni učiti sami i od drugih. Preuzimanje odgovornosti za razvoj i upravljanje karijerom najvažniji je strateški zadatak za poboljšanje položaja zaposlenika na tržištu rada. Rukovoditelji ljudskih potencijala mogu pomoći zaposlenicima da osvijeste

[28] Goić, S. (2008.) Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, Split

[29] Štefica, V. (2012.), Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Hrvatska gospodarska komora, Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 2, 2012.

[30] Štefica, V. (2012.), Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Hrvatska gospodarska komora, Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 2, 2012.

potrebu za promjenama u karijeri koje su nužne zbog promjene organizacijske strukture i situacije u okruženju. Važnu ulogu u tom procesu ima upravljanje karijerom.

Upravljanje karijerom nije događaj koji se dogodi samo jednom, već stalni proces koji je nužan radi prilagodbe promjenama koje donosi ekonomija 21. stoljeća.[31] Razliku između posla i karijere najbolje izražava konstatacija da je posao nešto što osoba radi na radnom mjestu, koja kao krajnji cilj ima plaću, dok karijera znači plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo.[32] Detaljnije razlike između posla i karijere prikazuje tablica 1:

Tablica 1: Razlike između posla i karijere

Posao	**Karijera**
• Kratkoročna vremenska perspektiva • Neposredni rezultati • Određuje ga organizacija • Situiran unutar sadašnje organizacije • Zadovoljava organizacijske potrebe • Fiksan, ograničen motivacijski sustav (obično temeljen na novcu i/ili napredovanju)	• Dugoročna (životna) vremenska perspektiva • Dugoročni razvoj • Određuje ju pojedinac • Situirana u profesiju, struku ili djelatnost • Ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe • Višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja za pojedinca (primjerice, obogaćivanje posla)

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 828.

Postoje i drugi razlozi zbog kojih je karijera, i njezin razvoj, postala važna, ne samo za pojedince nego i za organizacije:[33]

- Razvoj karijere ima ključnu ulogu u pripremi strategije, osiguranju fleksibilnosti i konkurentnih ljudskih potencijala.
- Karijera obuhvaća cijeli životni vijek u tijeku kojeg čovjek najmanje preko pola svojih budnih sati provodi na radu. O zadovoljstvu s radom i na radu ovisi velikim dijelom ukupno životno zadovoljstvo. Sam rad ima potencijal da izravno ili neizravno zadovolji najveći dio ljudskih potreba.
- S povećanjem obrazovne razine i aspiracija, te promijenjenom vrijednosti, karijera postaje sve važnija za veliki dio zaposlenih; ona postaje temeljna veza i središte odnosa razmjene između pojedinca i organizacije, određujući stupanj u kojemu se

[31] Popović, M., Lukić, A., Zdjelarić, P., (2012.), Veština upravljanja sopstvenom karijerom - analiza kompentencija lidera u strategiji planiranja i strategiji razvoja karijere, Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.1 lipanj 2012.
[32] Bahtijarević Šiber, F.: op. cit., str. 828. - 829
[33] Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 829. - 830

pojedinci vežu za organizaciju. Mladi, sposobni i obrazovani stručnjaci po pravilu stavljaju profesionalni razvoj i karijeru na prvo mjesto i ostaju u nekoj organizaciji dotle dok sagledavaju perspektive poželjnoga osobnog razvoja i karijere.

- Planiranje i razvoj karijere zaposlenih pokazuje interes organizacije za njih, razumijevanje njihovih potreba i želja što pozitivno djeluje na motivaciju za rad i osobni razvoj.
- Sustavni razvoj karijere, otvaranje mogućnosti individualnog razvoja smanjuje fluktuaciju, apsentizam, frustracije i stres zaposlenih, pridonoseći time boljemu iskorištenju ljudskih potencijala.

U upravljanju karijerom potrebna je suradnja između organizacije (odnosno onih koji je u ovom području predstavljaju, a to su funkcija ljudskih potencijala i menadžeri) i zaposlenih. Za uspješno upravljanje karijerom potrebno je da svaki akter u potpunosti i kvalitetno ispuni svoju ulogu i da se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja, razmjena informacija i podrška.

Tablica 2: Upravljanje karijerom

Pojedinac	Menadžer	Organizacija – funkcija ljudskih potencijala
• utvrđivanje osobnih preferencija, interesa i sposobnosti • planiranje života i rada • informacije o zanimanjima • izbor zanimanja • izbor organizacije • utvrđivanje opcija razvoja karijere • radne i profesionalne preferencije • upoznavanje managera s osobnim preferencijama razvoja • plan aktivnosti za razvoj karijere • samousmjeravanje razvijanje sposobnosti,znanja i vještina • praćenje unutarnjih i vanjskih mogućnosti razvoja i karijere	• katalizator i motivator razvoja zaposlenog • procjenjivanje i praćenje uspješnosti • utvrđivanje sposobnosti i talenata • ocjenjivanje realnosti ciljeva i razvojnih potreba zaposlenih • savjetovanje i podrška u razvoju karijere • pružanje informacija o organizacijskim potrebama i mogućnostima razvoja karijere • usmjeravanje • obučavanje • pružanje informacija o razvojnim potencijalima zaposlenih • usklađivanje individualnih i organizacijskih potreba	• procjena individualnih potencijala i preferencija • usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva posla • ocjena uspješnosti • povezivanje planiranja ljudskih potencijala i razvoja karijere • uspostavljanje ljestvice karijere • profesionalno usmjeravanje • obrazovanje i razvoj zaposlenih • informacijski sustav ljudskih potencijala i potreba • informacije o mogućnostima razvoja karijere • savjetovanje za razvoj karijere

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 834.

Svrha alata za upravljanje karijerom je pomoć korisnicima u uspješnijem upravljanju svojom karijerom. Alati za upravljanje karijerom sadrže upitnike i druga pomagala koja korisnicima pomažu da:

- steknu jasniju sliku o vlastitim kompetencijama, interesima i drugim osobinama
- upoznaju dodatne mogućnosti u svojoj karijeri
- odrede cilj (odnosno, donesu odluku o svom budućem obrazovanju i zapošljavanju)
- odrede plan aktivnosti koji im pomaže u postizanju ciljeva[34]

Upravljanje karijerom zadire u sve funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, zapravo, ono ih objedinjuje. No, u dvije funkcije je neposredno inkorporirano: u planiranje i razvoj ljudskih potencijala. Proces planiranja ljudskih potencijala i strategije ostvarivanja planiranih ciljeva i potreba postaju spona kojom se povezuju strategijski ciljevi i poslovne strategije organizacije s individualnim ciljevima i profesionalnim razvojem njezinih članova. Sustav razvoja karijere u organizaciji predstavlja usklađivanje budućih potreba organizacije s ambicijama, željama i realnim potencijalima pojedinaca. Pojedinci kroz organizaciju mogu napredovati vertikalno (preuzimanjem rukovodnih odgovornosti), horizontalno (mijenjanjem područja stručnosti), odlukom o preseljenju u drugi grad/državu ili pak vođenjem poslovanja kroz projekte. [35]

Kad ima razvijen proces upravljanja karijerom, organizacija zna koji su potencijali zaposlenih i spremna je za nove okolnosti i nove izazove. Ukoliko pojedinci znaju da imaju mogućnosti karijernog napredovanja i da organizacija brine za njihov razvoj, bit će motiviraniji i lojalniji.[36] Kako bi zaposlenici imali potrebne vještine za uspjeh u konkurentnom okruženju, važno je njihovo redovno obrazovanje koje im pomaže u razvoju karijere.

Neki autori smatraju da su trening i obrazovanje srce kontinuiranog nastojanja da se poboljša kompetentnost zaposlenika te organizacijska učinkovitost.[37] Razvoj se definira kao proces u kojem se zaposlenicima omogućava usvajanje specifičnih vještina ili ispravljanje postojećih nedostataka u djelovanju. Obrazovanje je nastojanje da se zaposlenicima omogući razvoj sposobnosti koje će organizacija trebati u budućnosti. Obrazovanje i razvoj su ključni prilikom uvođenja promjena, poboljšanja organizacijske strukture i sustava kako bi se potpomoglo postizanje organizacijskih ciljeva. Detaljne razlike tih dvaju termina prikazane su u tablici 3.

[34] http://e-usmjeravanje.hzz.hr/alati-za-upravljanje-karijerom; pristupljeno [10.7.2016.]
[35] http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061
[36] http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061
[37] Mondy, W.R. (2008.), Human Resource Management – 10th Edition, Pearson Education, Inc. New Jersey

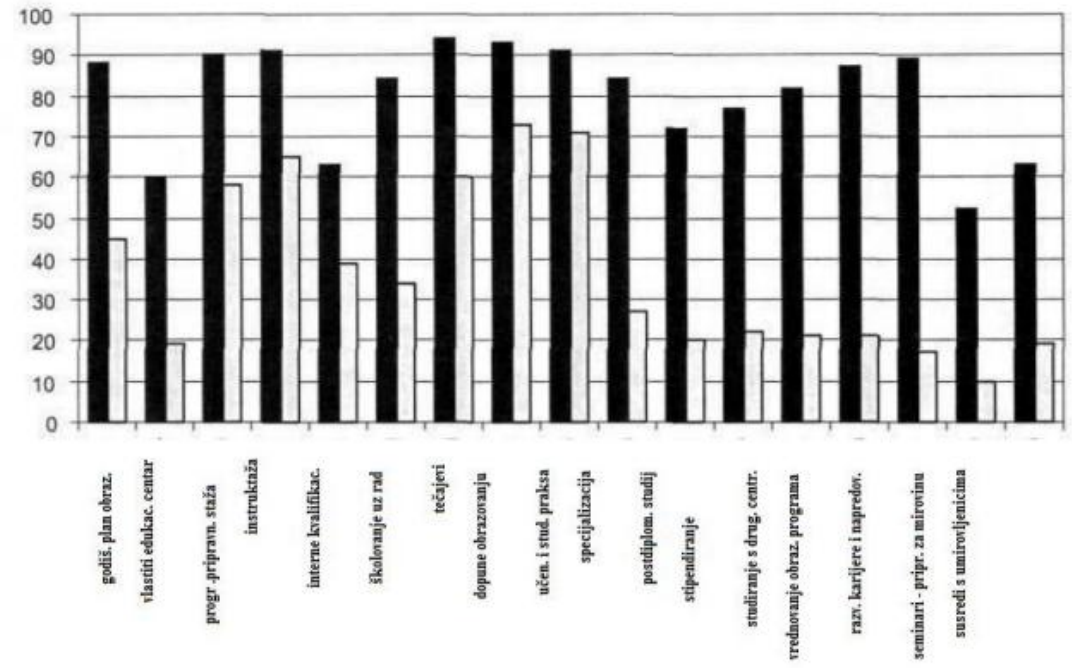
Tablica 3: Razvoj i obrazovanje

	Razvoj	**Obrazovanje**
Fokus	Trenutni posao	Trenutni i budući posao
Opseg	Zaposlenik kao pojedinac	Radne grupe ili organizacije
Vremenski okvir	Trenutno	Dugoročno
Cilj	Ispraviti trenutni nedostatak vještina	Priprema za buduće zahtjeve na poslu

Izvor: Noe, R.A., Hollenbeck, J.R.,Gerhart, B. and Wright, P.M., (2006.) Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, str. 383

Kako bi politike za provođenje razvoja i obrazovanja bile etične, tvrtke moraju imati jasno definirana pismena pravila i očekivanja. Definicija pravila i očekivanja od zaposlenika mogla bi biti detaljnije obrađena u priručnicima za zaposlenike, godišnjim izvještajima ili nekim drugim izvješćima vezanim uz društvenu odgovornost organizacije.

U tom slučaju zaposlenici imaju mogućnost proučavanja pisane politike, kako bi im procesi u organizaciji bili jasniji. Jasnoća procesa, s druge strane, smanjuje mogućnost neetičnog ponašanja zaposlenika. Jedan od značajnih elemenata u razvoju je i prilagodba novih zaposlenika u organizaciji.



Slika 1: Obrazovanje uz rad i razvoj karijere

Izvor: Marušić, S,, Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 88/2001., str. 29.-51.

Slika 1 prikazuje nesrazmjer između shvaćanja važnosti pojedinih aktivnosti obrazovanja i razvoja karijere i njegovog realnog provođenja u RH. Tamni stupci predstavljaju jaz između mišljenja rukovoditelja službi o općem značenju pojedinih aktivnosti i procesa unutar poduzeća, dok svijetli stupci predstavljaju provođenje aktivnosti. Tako se primjerice shvaća važnost vlastitog edukacijskog centra u poduzećima (60%), ali je stanje njegova provođenja na samo 19%, dok se sustav napredovanja nalazi na 17%. Ovo istraživanje pokazuje kako tvrtke u Republici Hrvatskoj nisu angažirane oko održavanja ljudskih resursa u smislu njihovog obrazovanja i karijere. Iako su rukovoditelji svjesni važnosti ovih aktivnosti unutar poduzeća (tamni stupci), ipak najveći dio niti ulaže niti organizira aktivnosti u ovom vrlo bitnom, često i po opstanak i rast poduzeća u presudnom smjeru.[38]

Svaki novi zaposlenik trebao bi imati mogućnost prolaženja orijentacijskog procesa i upoznavanja s organizacijom. Pravila i politike organizacije trebaju biti jasno istaknuti u dokumentima koji su namijenjeni novozaposlenima. Razvoj i obrazovanje trebaju biti definirani u skladu s potrebama organizacije, ali i potrebama zaposlenika.[39] Proces za prijavu, proces selekcije te određivanje rasporeda edukacija i treninga treba biti transparentan, svima jasan i dostupan. Na ovaj način zaposlenici mogu postati proaktivni u upravljanju vlastitim karijerama.[40] Također, smanjuje se mogućnost da pojedini zaposlenici kontinuirano odlaze na edukacije, a da se druge isključuje.

Vrlo je važno da se zaposlenici koji namjeravaju provesti nekoliko sati ili dana na edukaciji kvalitetno pripreme za taj proces, kako na poslu tako i privatno. Za vrijeme dok izostaju s posla, njihovi kolege iz tima i supervizori moraju se dodatno uključiti i nadoknaditi posao. Pravovaljana komunikacija informacija omogućuje pripremu osobe koja je na edukaciji, ali i tima koji će obavljati posao.[41]

Svi zaposlenici moraju imati jednak pristup informacijama o razvoju i obrazovanju podjednako, te pristup programima ne bi smio biti onemogućen na temelju subjektivnih čimbenika. Ukoliko je mogućnost odlaska na razvojne programe te obrazovanje pružena malom broju žena ili manjinskih skupina, postoji mogućnost da su odluke o obrazovanju

[38] Marušić, Sveto, Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 88/2001.
[39] Mondy, W.R. (2008.), Human Resource Management – 10th Edition, Pearson Education, Inc. New Jersey
[40] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R.,Gerhart, B. and Wright, P.M., (2006.) Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb
[41] Richards, R. i suradnici, (2009.), Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima, Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti, Vol.64. No.4 prosinac 2009.

donesene neetično, te da je u pitanju diskriminacija.[42] Neprikladan program obrazovanja otvara mogućnost da organizacija bude tužena za nemar odnosno za nebrigu za zaposlenike.[43]

2.3. Veza između obuke i razvoja karijere u hotelijerstvu

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od ključnih funkcija menadžmenta. Sastoji se od nekoliko bitnih podfunkcija ili aktivnosti, a to su: predviđanje potreba za zaposlenicima, pribavljanje i selekcija, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj[44]. Sve te aktivnosti imaju u fokusu ljude/zaposlenike koji su okosnica svih organizacija te je njihovo zadovoljstvo presudno za dobrobit i uspješno funkcioniranje organizacije.

Motiviranje i nagrađivanje obuhvaća one aktivnosti organizacije usmjerene na postizanje zadovoljstva zaposlenika vrednovanjem njihova minulog i aktualnog rada te ostvarenih rezultata čime se izravno potiče njihova radna angažiranost i mobiliziranost u sljedećem razdoblju.

Cilj je promovirati radnu uspješnost zaposlenika i organizacije korištenjem stimulacijskih tehnika koje se, prema svojoj suštini i karakteru, dijele na materijalne i nematerijalne kompenzacije. Praćenje radne uspješnosti pretpostavka je, odnosno polazišna i ishodišna točka, primjene stimulacijskih ili motivacijskih tehnika prema ljudskim potencijalima u organizaciji. Kroz sustav motiviranja i nagrađivanja organizacije postižu zadovoljstvo zaposlenika što pozitivno utječe na njihovu radnu uspješnost te posljedično i na uspješnost organizacije. Kvalitetno kreiran edukacijski proces omogućit će zaposlenicima da dobiju znanja iz područja koja su im neophodna i područja koja ih zanimaju. Edukacija će im pomoći da što bolje i stručnije obavljaju svoj posao. Obrazovani djelatnici prije su spremniji prihvatiti nove poslovne izazove, svjesniji su sebe, rade na vlastitoj učinkovitosti te imaju dobre i kreativne ideje. Edukacija može biti stručna (vezana uz konkretan posao koji osoba radi), informatička i edukacija koja se odnosi na vještine u međuljudskim odnosima i samorazvoj. Organizacije najčešće preferiraju grupne edukacije, jer pomažu osnaživanju timskog duha, ali u zadnje vrijeme se sve češće koriste *coaching* i *mentoring*, koji imaju individualni pristup. Ključno za proces obrazovanja jest da je planiran i da se prati njegova realizacija.

[42] Dessler, G., (2008.), Human Resource Management – 11th Edition Pearson Education, Inc., New Jersey
[43] Richards, R. i suradnici, (2009.), Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima, Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti, Vol.64. No.4 prosinac 2009.
[44] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.

Osim toga, nužno je voditi računa kako i o organizacijskim, tako i o individualnim potrebama.[45] Kvaliteta je danas, u uvjetima sve veće konkurencije i zahtjeva potrošača, postala temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu. Dostupnost informacijama na svjetskoj razini, globalna konkurencija i zahtjevni i manje lojalni gosti stvaraju menadžmentu u hotelijerstvu dodatne obveze koje se odnose na istraživanje novih načina kvalitetnijeg pružanja proizvoda i usluga.

Svaki hotelski proizvod izuzetno je kompleksan, jer su svi materijalni i nematerijalni elementi ponude međusobno povezani i važni za zadovoljstvo gosta. Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi ne samo o kvaliteti objekta, nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, čistoći prostorija, brzini posluživanja itd. Posebno veliki utjecaj ima kvaliteta zaposlenika koja se povezuje s posebnim znanjima i vještinama zaposlenika iz ugostiteljsko hotelijerske struke, ali s općom kulturom, motivacijom, zadovoljstvom na poslu itd. Hotelske usluge pripadaju masovnim uslugama i njih, osim općih značajki (neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost), karakterizira i sljedeće:[46]

- visoka radna intenzivnost
- učestao visoki osobni kontakt s gostom
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski su proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba)
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi
- kupci usluga – gosti su heterogeni.

Kad se materijalni i nematerijalni elementi hotelske ponude optimalno kombiniraju i nadopunjuju, ispunjavaju očekivanja gostiju te se može govoriti o kvalitetnim uslugama i proizvodima, koji su rezultat uspješnog obavljanja poslovnih procesa različitih organizacijskih jedinica hotela. Glavni čimbenici svakog procesa upravljanja, procesa podrške i glavnih procesa su: ljudi, oprema, metode, okruženje, operacije i veze putem kojih menadžment hotela kreira vrijednost za gosta.[47]

U traženju novih načina poboljšanja konkurentnosti i kreiranja veće vrijednosti za klijente/goste uspostavljeno je novo gledište upravljanja kvalitetom – TQM, koji se pojavljuje

[45] http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061
[46] Avelini-Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2002., str. 123.
[47] Vrtiprah, V., Sladoljev, J. (2012.), Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, Ekonomska misao i praksa, No.1 lipanj 2012., 97 – 122 str.

kao odgovor Zapada na uspješnu japansku poslovnu koncepciju – kaizen, koja predstavlja procesno orijentirani način poslovnog razmišljanja, nasuprot zapadnjačkoj usmjerenosti samo prema rezultatima. Za Crosbyja je kvaliteta prilagodljivost, odnosno udovoljavanje zahtjevima. On tvrdi da „moramo definirati kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima ako njome namjeravamo upravljati“.[48] Upravljanje potpunom kvalitetom temelji se na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što kao rezultat ima stalno napredovanje. Prednosti uvođenja potpunog upravljanja kvalitetom u poslovanje hotela potvrđene su u praksi i mnogostruke su:[49]

1. povećava se kvaliteta proizvoda i usluga,
2. povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava njegova vjernost,
3. jača konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća,
4. smanjuju se troškovi poslovanja,
5. povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
6. povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih,
7. povećava se kvaliteta upravljanja,
8. povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

Primjena potpunog upravljanja kvalitetom veliki je izazov za hotelijere i teža je nego u drugim djelatnostima zbog neopipljivih elemenata ponude, istodobnog odvijanja „proizvodnje“ i potrošnje, nazočnosti i heterogenosti gostiju.[50] Međutim, ona je danas u hotelijerstvu osnovni preduvjet za uspješno poslovanje i glavni činitelj na kojemu se gradi konkurentska prednost na tržištu. U hotelu se težište kvalitete prenosi na vršitelje usluga te kvaliteta proizvoda i usluga ovisi upravo o znanju, vještinama, iskustvu, izgledu, ponašanju i drugim osobinama zaposlenika. Obrazovani, stručno osposobljeni, visoko motivirani i privrženi zaposlenici stvaraju i održavaju kvalitetu koja utječe na zadovoljstvo gostiju. Ako je zanemaren ljudski čimbenik, svaki napor za poboljšanje kvalitete osuđen je na propast.[51]

Zbog povećane potrebe za prilagođavanjem novim trendovima, ljudski se kapital smatra ključnim i diferencirajućim elementom iz čijih se sposobnosti mogu razviti trajne konkurentske prednosti. Ljudski kapital u turizmu možemo definirati kao količinu znanja

[48] Crosby, P. B., Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989., str. 12.
[49] Ibidem, str. 19.
[50] Vrtiprah V., Pavlić I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 186.
[51] Vrtiprah V., Pavlić I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 186.

(*know-how*) i vještina kojima raspolaže osoblje zaposleno u navedenom sektoru, a koje su proizašle iz ulaganja u formalno obrazovanje te stjecanje praktičnih znanja radnim iskustvom.[52] Nadalje, važnost koju stupanj obrazovanja zaposlenika ima u ostvarivanju konkurentnosti u turizmu naglašava se indikatorima kao što su Monitor konkurentnosti (*Competitiveness Monitor*) koji je razvilo Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (World Tourism and Travel Council - WTTC) u suradnji sa Sveučilištem u Nottinghamu. Ovim se Monitorom profilirao indeks turističke konkurentnosti koji sadrži osam skupina faktora, a među njima je i jedan koji se odnosi isključivo na ljudske resurse. Ovim se indikatorom ocjenjuje kvaliteta faktora rada prema Indeksu obrazovanosti Ujedinjenih naroda (the Education Index of the United Nations), budući da se pretpostavlja kako je stupanj obrazovanja zaposlenika direktno povezan s kvalitetom turističke usluge. U brojnim je studijama dokazana veza između stupnja obrazovanja, profesionalnog zadovoljstva te predanosti tvrtki. Slično tome, utvrđeno je postojanje pozitivne veze između stupnja obrazovanja, zadovoljstva te predanosti u orijentaciji prema potrošaču.[53] Neka istraživanja su pokazala kako ukoliko je zaposlenik "preobrazovan" ili ima viši stupanj obrazovanja nego što je potrebno, mogu se javiti negativni utjecaji na zadovoljstvo poslom, što pak rezultira demoralizacijom i eventualno smanjenom produktivnošću. Ova je situacija česta u turizmu gdje je uobičajeno da iznadprosječni zaposlenici obavljaju manje zahtjevne zadatke koji nisu u skladu s njihovim obrazovanjem.[54]

Povezano s time, brojna istraživanja na tu temu, potvrdila su i kako se u odjelima s boljim radnim okruženjem i višim zadovoljstvom zaposlenika bilježi veća produktivnost, rentabilnost i zadovoljstvo. Stoga se analiza zadovoljstva zaposlenika, kada se identificira kao faktor poboljšanja kvalitete rada koji direktno utječe na zadovoljstvo potrošača, mora smatrati prioritetom upravljanja ljudskim resursima pojedine organizacije. U organizacijama gdje percepcija usluge od strane potrošača ovisi o izravnom kontaktu sa zaposlenicima – kao što su hoteli – od ključne je važnosti osigurati zadovoljstvo poslom, budući da to direktno utječe na njihovu produktivnost i kvalitetu rada.[55]

[52] Guzman, T., Canizares, S., (2010.), Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika, University of Cordoba, str. 1-17.
[53] Guzman, T., Canizares, S., (2010.), Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika, University of Cordoba, str. 1-17
[54] Guzman, T., Canizares, S., (2010.), Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika, University of Cordoba, str. 1-17
[55] Guzman, T., Canizares, S., (2010.), Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika, University of Cordoba, str. 1-17

2.4. Motiviranje i oblici nagrađivanja zaposlenika

Veliki broj motivatora utječe na pokretanje potencijala pojedinca, ali važno je znati koji motivator u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal.[56] Uspješno oblikovanje i primjena motivacijskog sustava i strategija motiviranja vrlo je složen i zahtjevan zadatak koji objedinjuje niz različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, kao što je procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjena poslova i drugo.

Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja "pravih ljudi", učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno nose s problemima koji im se postavljaju, te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i sociološkim problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o samoj motivaciji.

Iz tog razloga razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stila menadžmenta, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, priznanja i feedback-a, organizacijske kulture, usavršavanja i razvoja karijere i dr., koje zajedno s materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.[57] Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja.

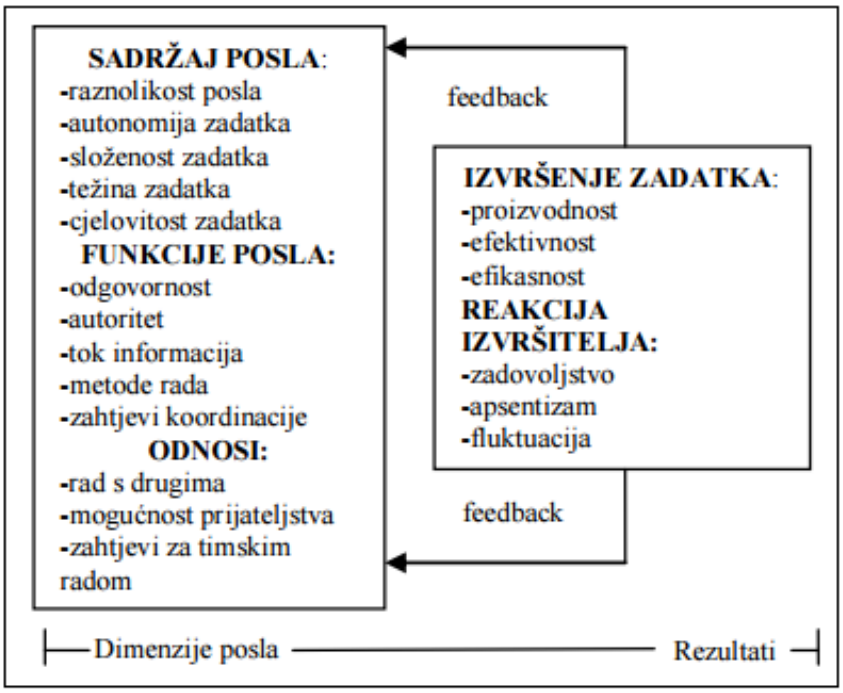
U nastavku će biti detaljnije opisane brojne nematerijalne metode motiviranja zaposlenika, kao i pobliže pojašnjene njihove uloge u organizaciji i motivaciji zaposlenika kod obavljanja određenog posla.

Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakterizacija moderne civilizacije, jer većina odraslih osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost. Prema tome, stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu, ne samo na radnu motivaciju, već i na cjelokupan život. Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja

[56] Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 618.
[57] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219 str.

budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi.[58]

Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.[59] Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život ispunjenim. S druge strane, dosadan i besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla. Tim konstatacijama trebao je dug put da postanu sastavni dio menadžerske spoznaje i pristupa motivaciji (slika 4).



Slika 2: Opći okvir za oblikovanje posla

Izvor: Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D., Human Resource Managemant: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force, 5 th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995

[58] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[59] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja. S takvim pristupima se određuje koliko se kojih zadataka obavlja na nekom radnom mjestu, koje vještine su za to potrebne, koje odgovornosti i autoritet imaju izvršitelji i kako se taj posao povezuje s drugim poslovima. Mogu se diferencirati dva pristupa oblikovanju posla: specijalistički i motivacijski pristup.[60] Imaju različita polazišta i konzekvencije vezane uz motivaciju i ponašanje onih koji takve poslove obavljaju. Zahtijevaju različit pristup ljudskim potencijalima i njihovoj upotrebi (tablica 4).

Tablica 4: Prednosti različitih pristupa oblikovanju posla

SPECIJALIZACIJSKI PRISTUP	MOTIVACIJSKI PRISTUP
Visoka proizvodnost nekvalificiranih	Visoka proizvodnost stručnih radnika
Potrebna manja obučavanja	Manje apsentizma
Lakše je zamijeniti radnika	Manje fluktuacija
Manja ovisnost o ljudima	Viša kvaliteta proizvoda i usluga
Manje pogrešaka	Više ideja i sugestija
Sniženje troškova rada po jedinici	Veća fleksibilnost
Veća menadžerska kontrola operacija	Veće zadovoljstvo poslom

Izvor: Kreitner, R, : Management, 4th ed., Boston, MA,Houghton Mifflin, 1989

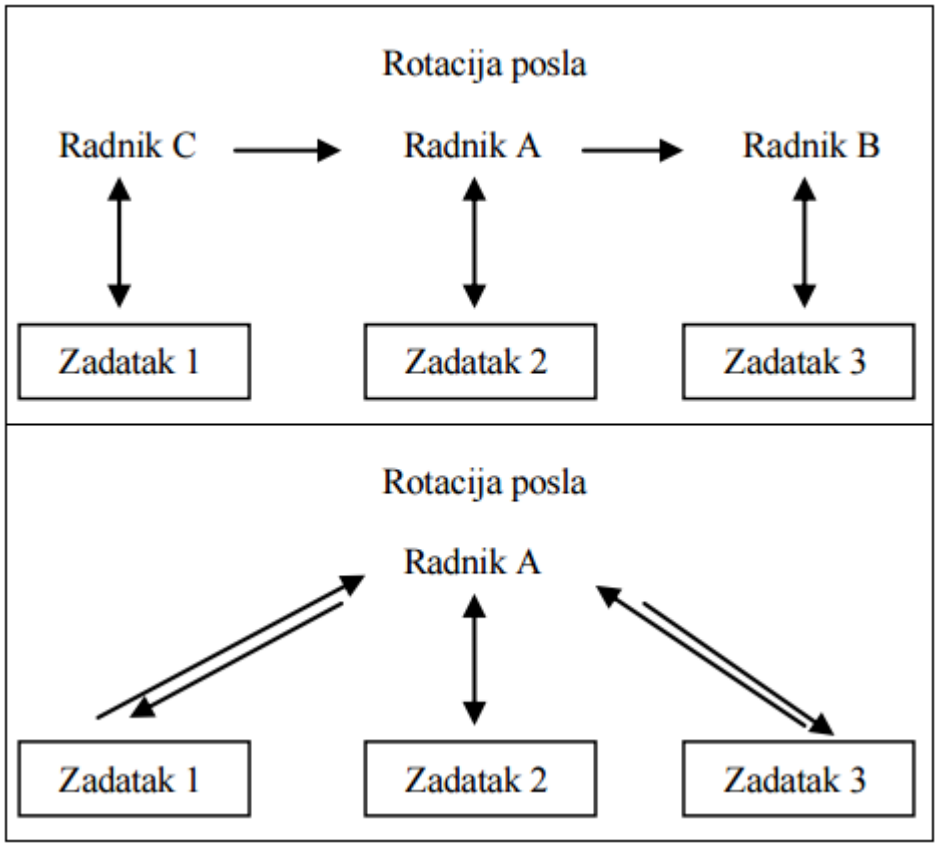
Polazište motivacijskog pristupa je intenzitet motivacije koji je zapravo opečan intenzivnoj specijalizaciji, što znači da je usmjeren na povećanje raznolikosti, složenosti i autonomiji zadatka, većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenih. Specijalizacijski pristup je tradicionalni pristup koji radnu aktivnost svodi na najmanji mogući broj operacija i pokazuje da je njegova povezanost s većom efikasnošću ograničena upravo negativnim posljedicama koje ima na individualnom, psihičkom planu, proizvodeći dekvalifikaciju, nezainteresiranost, apatiju, dosadu, demotivaciju, otuđenje i druge negativne efekte. Dva osnovna pristupa, odnosno strategije motiviranja kroz oblikovanje i općenito intervencije u poslu koji obavlja pojedinac, usmjerena su na:[61]

- smanjenje negativnih motivacijskih posljedica tehnološki uvjetovanih, vrlo specijaliziranih i jednostavnih poslova. Toj skupini pripadaju rotacija i proširenje posla.
- podizanje motivacijskog potencijala posla putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja posla

[60] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[61] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

Rotacija posla je periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava monotonija i dosada. Rotacija se može obavljati tako da tijekom radnog dana pojedinac radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi pa na treći. Tako se rotacija također može obavljati na duže vremensko razdoblje.[62]

Kod rotacije je bitna fleksibilnost radnika koji mogu obavljati sve poslove u jednoj grupi poslova. Proširenje posla je proces kombiniranja i slaganja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju. Npr., radnik na stroju dobiva poslove održavanja strojeva i kontrole kvalitete proizvoda (slika 5).



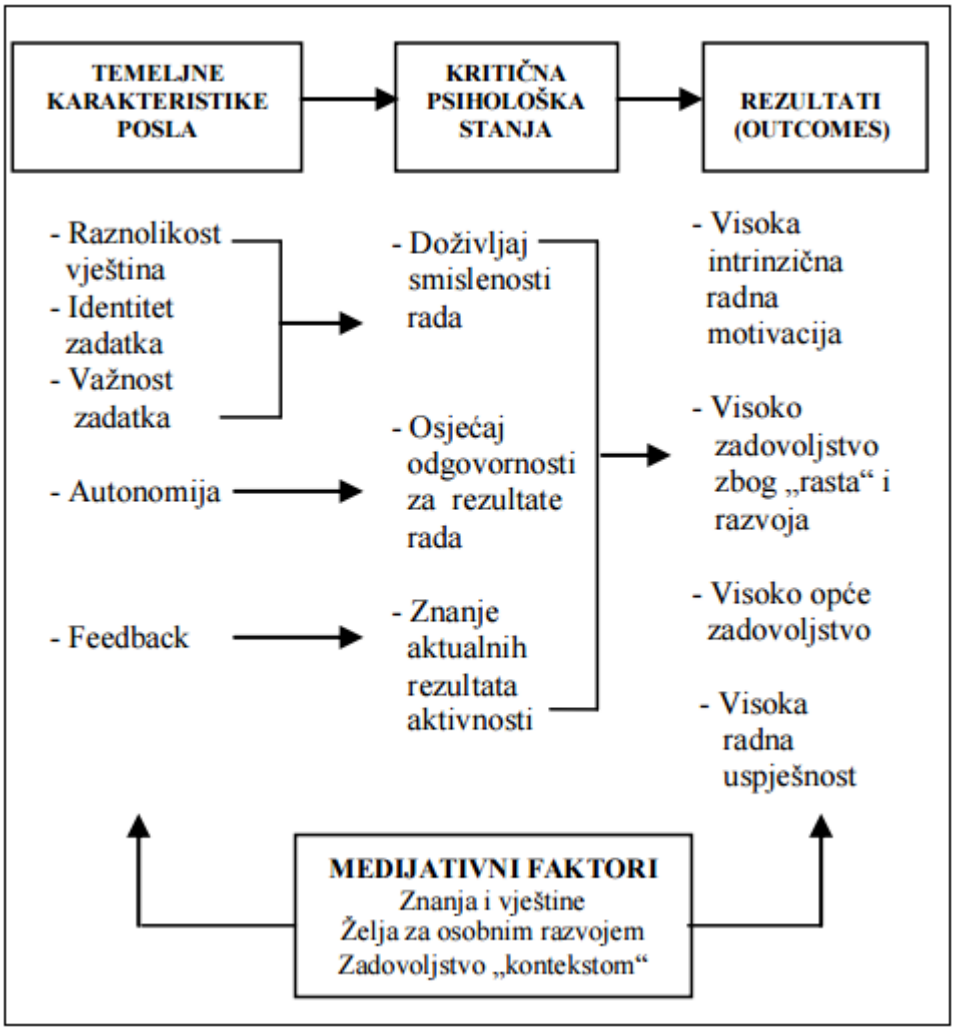
Slika 3: Rotacija i proširenje posla

Izvor: Daft, L. R., Management, Forth Worth TX, The Dryden Press, 1997.

Obogaćivanje posla vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja, tako da povećava mogućnost primjene i

[62] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj. To je stvarni motivacijski pristup poslu usmjeren na potpuni razvoj i korištenje individualnih mogućnosti i potencijala. Teorijske temelje i logiku strategije obogaćivanja posla najbolje objašnjava Hackman Oldmanov model motivacijskog potencijala posla koji ističe temeljne ljudske potrebe i dimenzije posla kroz koje se one mogu zadovoljavati (slika 6).



Slika 4: Obogaćivanje posla

Izvor: Hackman J. R., Oldham, G. R., Work Redesign, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980

Ključne dimenzije posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom:[63]

- *Raznolikost vještina* - stupanj u kojem posao iziskuje upotrebu različitih vještina u obavljanju raznih aktivnosti i zadataka koje obuhvaća

[63] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

- *Identitet i cjelovitost zadataka* - stupanj u kojem posao zahtijeva izvršenje cjelovitog zadatka čiji se rezultati mogu pratiti
- *Važnost zadatka* - stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili izvan nje te na grupnu i organizacijsku uspješnost
- *Autonomija* - stupanj u kojem posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko odlučivanje u planiranju i načinu obavljanja posla
- *Feedback* - stupanj u kojem izvršavanje radnih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti

Obogaćivanje posla je vertikalno usmjereno, uz povećanje zahtjeva za raznim vještinama i znanjima (planiranje, odlučivanje, kontrola), koje su u ime efikasnosti izdvojene iz izvršavanja posla i dane menadžerima (tablica 5).

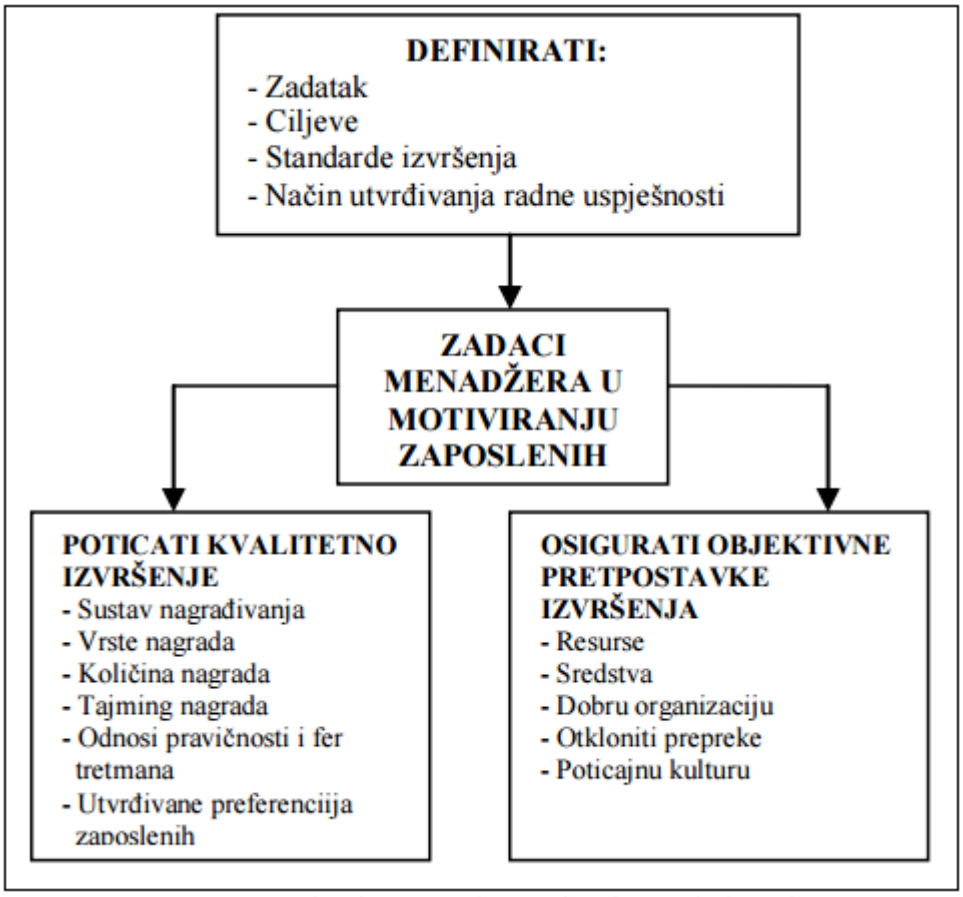
Tablica 5: Primjeri načela i pravila obogaćivanja posla

NAČELA OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
Odstranjivanje tradicionalnih oblika kontrole i osiguranje objektivnih standarda koji omogućavaju samokontrolu	Odgovornost i osobno postignuće
Povećanje odgovornosti pojedinca za vlastiti rad, planiranje i način izvršavanja	Odgovornost, autonomija i priznanje
Cjelovit radni zadatak	Smislenost, postignuće, priznanje, feedback
Osiguranje slobode i autonomije u radu	Priznanje, postignuće, odgovornost
Postavljanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	Razvoj i usavršavanje
Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima i rasprava o problemima	Priznanje i poštovanje
Davanje specifičnih zadataka koji zaposlenima omogućavaju da postanu eksperti	Odgovornost, razvoj i napredovanje
Poticanje ideja i kreativnosti, uvođenje novog, rješavanje problema	Samoaktualizacija i razvoj, raznolikost
Timski rad i suradnja	Identifikacija, socijalna povezanost i pripadanje
Sudjelovanje u odlučivanju	Priznanje, status, poštovanje, samoaktualizacija i razvoj

Izvor: Herzberg, F., One More Time: How Do You Motivate Employees, Harvard Business Review, 46(1), 1968., 53-62

Menadžeri su zbog svog stalnog i neposrednog komuniciranja, usmjeravanja i djelovanja na ponašanje zaposlenih presudni činitelji u njihovu motiviranju. Utjecanje na ponašanje bit je menadžmenta. Kako su menadžment i motivacija povezani i isprepleteni, menadžeri mogu na radnu motivaciju zaposlenih djelovati na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ili smanjujući ju. Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak menadžmenta. Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja, kako je već istaknuto,

bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora svojim izvršiteljima (slika 7).



Slika 5: Zadaci menadžera kod motiviranja

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

Na radnu uspješnost djeluju i objektivni uvjeti kao što su organizacija rada, sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne samo materijalni i objektivni resurse poput sirovina. Sve je više radnih mjesta na kojima su ključni resurs znanje i informacije. Vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih je utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija što se tiče nagrade za rad. Tu je često nesporazum oko onoga što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i ono što oni stvarno žele. Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih stereotipa o zaposlenima, a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija (tablica 6). O tome kako će menadžeri dobro obavljati svoje zadatke vezane uz motivaciju ovisit će velikim dijelom i o motivaciji zaposlenih. Menadžeri trebaju uz svoje mnoge zadaće paziti na svakodnevno ponašanje i odnose prema suradnicima. Participacija označava stupanj sudjelovanja

zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom boljeg iskorištenja njihovih potencijala i boljeg ostvarenja organizacijskih ciljeva.[64]

Tablica 6: Razlike u menadžerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih

ŠTO LJUDI ŽELE U SVOM RADU	RANG PREFERENCIJA ZAPOSLENIH	RANG PO MIŠLJENJU
Zanimljiv posao	1	5
Puno poštovanje za obavljeni posao	2	8
Osjećaj da su u tijeku sa zbivanjima	3	10
Sigurnost posla	4	2
Dobra plaća	5	1
Promocija i razvoj u organizaciji	6	3
Dobre radne uvjete	7	4
Osobnu lojalnost menadžera	8	6
Disciplinu s puno takta	9	7
Suosjećajnu pomoć u osobnim problemima	10	9

Izvor: Kreitner, R, : Management, 4th ed., Boston, MA,Houghton Mifflin, 1989

U suvremenom menadžmentu participacija se smatra: [65]

- dobrim poslovnim potezom
- ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih
- djelotvornim instrumentom upotrebe kreativnih potencijala zaposlenih

Ciljevi participacije: [66]

- podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom
- podizanje kvalitete radnog života
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti

[64] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[65] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[66] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, podiže i kvalitetu odluka. Sve se više znanja potrebnog za donošenje kvalitetnih odluka nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka i izvršitelja poslova. Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena također ima ne samo motivacijske nego i praktične efekte. Poznato je da najbolji način svladavanja otpora promjenama jest uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces, te od identificiranja potrebe za promjenom, preko njenog koncipiranja do primjene. [67]

Najpoznatiji oblik participacije u rješavanju problema su grupe označene općim nazivom "krugovi kvalitete", odnosno grupe kvalitete. To su male grupe zaposlenih (6-12) koje se redovito sastaju u svrhu utvrđivanja, analize i rješavanja različitih problema rada, proizvodnosti, kvalitete, unapređenja i dr.[68] Participacija je vrlo djelotvorna strategija maksimalnog angažiranja kreativnih potencijala svih zaposlenih, usavršavanja i prenošenja znanja, te općenito razvoja zaposlenih.

Ključna su dva cilja „krugova kvalitete":[69]

- razviti i dizajnirati, te nuditi proizvode koji su najekonomičniji, najfunkcionalniji i najbolje zadovoljavaju potrebe i zahtjeve potrošača
- povećati kreativnost u radu svih zaposlenih jer se kvaliteta može povećati samo onda kad svi zaposleni žele biti kreativni

Među širim krugovima kvalitete obično se ističu:[70]

- poboljšanje međuljudskih odnosa i promoviranje timskog rada
- razvijanje menadžerske strategije koja omogućava lakše svladavanje recesije i koja povećava profit
- poticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada i tehnologije
- povećanje motivacije i svestranosti zaposlenih stalnim usavršavanjem i razvojem
- podizanje kvalitete radnog života[71]

[67] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219 str.
[68] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[69] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[70] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[71] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219 str.

Širi krugovi kvalitete obuhvaćaju razne strategije za razvijanje kreativnih potencijala zaposlenika, ali i prenošenja znanja na najbolji mogući način. Uz podizanje kvalitete radnog života veže se i radno vrijeme. Najpoznatija i najduže primjenjivana strategija vezana uz radno vrijeme je fleksibilno radno vrijeme koje se u mnogim organizacijama primjenjuje već desetljećima. Radi se o mogućnostima da zaposleni sami unutar nekih okvira određuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje posla.

Pokazuje se da fleksibilni programi radnog vremena povećavaju pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenih, smanjuju apsentizam, otklanjaju probleme zakašnjavanja, povećava se fleksibilnost zaposlenih. Fleksibilno radno vrijeme ima niz prednosti, ali i neke nedostatke [72](tablica 7).

Tablica 7: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

RANG	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1	Poboljšava stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vrijeme
3	Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude prisutno premalo ljudi
4	Povećava proizvodnost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji je output input za druge
5	Rješava zakašnjavanje	Problem dogovaranja vremena sastanaka
6	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Zaposleni mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7	Olakšava zaposlenima dogovaranje obaveza izvan rada	Problem je evidentiranje određenih sati
8	Smanjuje apsentizam	Teško je planirati radno vrijeme
9	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Nemogućnost koordiniranja projekta
10	Smanjuje fluktuaciju	

Izvor: Dessler, G.: Personnel / Human Resources Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991.

Nova mogućnost koju poduzeća pružaju svojim zaposlenicima u svrhu povećanja motivacije jest skraćeni, odnosno sažeti radni tjedan u kojem se predviđeni radni sati mogu odraditi u četiri dana po 10 sati, ili u čak tri radna dana. Prednost ovakvog načina radnog vremena je smanjivanje troškova prijevoza na posao i dodatni slobodni dani, dok je nedostatak moguća premorenost i općenito problem umora tijekom dugosatnog radnog dana.[73]

[72] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

[73] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

Znanje ljudi o tome kako dobro rade, koliko je njihov rad važan i rezultira dobrim (i lošim) rezultatima, također je vrlo važan faktor motivacije, jer je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa. Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija: [74]

- povećava motivaciju
- potiče samopouzdanje
- omogućava profesionalni razvoj
- pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti
- ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja
- vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja
- pruža podršku i pomoć suradnicima
- poučava o tome kako treba raditi
- govori o tome da se rad prati i cijeni

Kako bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje, treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke. Ona mora biti:[75]

- točna i objektivna
- pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba
- iskrena, vjerodostojna i dosljedna
- pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna „u četri oka“
- poticati na veće rezultate i usmjeravanje

Na motivaciju za rad ne djeluje samo povratna informacija o radu i postignutim rezultatima, već općenito odgovarajuće informiranje ljudi o bitnim stvarima rada i poslovanja. Važan činitelj motivacije su socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje. Kultura koja potiče visoku motivaciju ima sljedeća obilježja:[76]

[74] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[75] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[76] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

- veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, kvalitetan rad i usluge potrošačima i klijentima
- osigurava velik prostor i prilagođava se potrebama i zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi
- razvija klimu koja potiče nagrađivanje kreativnosti i inovatorima daje velike nagrade; ne kažnjava pogreške; potiče preuzimanje rizika; traži stalno unapređenje, eksperimentiranje i uvođenje promjena
- stvara neformalnu prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnijim i zabavnijim
- stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacijske kvalitete i uspješnosti
- širi duh zajedništva i brige poduzeća o ljudima

Sve to vodi većoj motivaciji i stvara temeljne pretpostavke za bolji rad svih zaposlenih.[77] Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika te razvoj njihovih karijera neki su od ključnih instrumenata u realizaciji funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama. Naznačeni instrumenti, odnosno aktivnosti menadžmenta usmjereni su na postizanje profesionalnog zadovoljstva zaposlenika koje se suštinski ostvaruje odgovarajućim (poštenim i pravednim) vrednovanjem njihovog rada i ostvarenih radnih rezultata. Cilj je kvalitetnog menadžmenta promovirati radnu uspješnost i time poticati (motivirati) zaposlenike na radnu angažiranost korištenjem materijalnih i nematerijalnih strategija, odnosno tehnika motiviranja i nagrađivanja. Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere trebale bi biti kronološki povezane, kontinuirane i međusobno uvjetovane faze u procesu upravljanja ljudskim potencijalima, ali u praksi se često događaju odstupanja od teorijskih i/ili logičkih koncepata.[78]

Motivacija za rad je vrlo složena i dinamična značajka uspješnog poslovanja, dok su mogućnosti menadžera i pravci djelovanja na nju vrlo široki i raznoliki. Kako je motivacija važna za rad i osobno zadovoljstvo, zaposleni trebaju imati aktivnu ulogu u podizanju vlastite motivacije. Dok su menadžeri odgovorni stvoriti motivirajuću okolinu u organizaciji, pojedinci su odgovorni za samomotiviranje. Motiviranje i samomotiviranje snažan su činitelj motivacije mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja.

[77] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219 str.
[78] Orlović, LJ., Orlović, A., Karlović R. (2015.) Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika, Policija i sigurnost, Vol.24 No.3/2015 studeni 2015, 226-227 str.

Važni aspekt motiviranja i samomotiviranja su ti da zaposleni daju na znanje menadžerima što bi željeli raditi, a što ne, koji su njihovi profesionalni interesi, kakve nagrade žele za uspješan rad i radni doprinos. Ukratko, bitna pretpostavka je otvorena i dvosmjerna komunikacija. Osim toga, potrebno je u motiviranju zaposlenih razviti individualizirani pristup i odmjeriti strategije motiviranja prema potrebama, interesima i preferencijama onih na čiju se motivaciju želi djelovati.[79]

U modernom dobu organizacije se distanciraju od strogog i autoritativnog načina vođenja ,gdje rukovoditelji ne ostavljaju puno prostora za kreativnost i usavršavanje zaposlenika. Danas se od zaposlenika očekuje da svojim radom i zalaganjem imaju bitnu ulogu u strategijskom djelovanju i razvoju određene organizacije. Sve se više naglašava važnost menadžmenta kao procesa koji kroz svoje funkcije ostvaruje ciljeve organizacije uz korištenje svih raspoloživih resursa – ljudskih i materijalnih. U literaturi se ističe kako se ljudski resursi smatraju vitalnim izvorom rasta neke organizacije i da bi se taj resurs iskoristio maksimalno, važno je uskladiti znanja, vještine i sposobnosti koje posjeduje određeni zaposlenik s njegovim ulogama u organizaciji.[80]

2.5. Zadovoljstvo zaposlenika obukom i razvojem karijere

Hrvatsko hotelijerstvo izloženo je oštroj globalnoj konkurenciji te je njegov opstanak na zahtjevnom i dinamičnom tržištu moguć jedino praćenjem trendova koji se odnose na unapređenje kvalitete proizvoda i usluga na svim razinama poslovanja uz efikasno obavljanje poslovnih procesa. Hotel, kao primarni nositelj turističke ponude, u prvom redu treba imati stručno i zadovoljno osoblje, jer je hotelijerstvo djelatnost koja je izuzetno osjetljiva na nedostatak kvalitete u svakom pogledu, a nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici mogu negativno utjecati na zadovoljstvo gostiju, a time i na konkurentnost i poslovni uspjeh hotela. Zadovoljstvo na radu je kompleksan pojam koji je nemoguće jednoznačno definirati. [81]

Naime, dugo je vremena zadovoljstvo na radu promatrano kao jedinstven koncept, međutim danas se ovom pojmu pristupa kao vrlo složenom klasteru stavova prema različitim aspektima posla, koji se stvaraju ovisno o očekivanjima koje pojedinac ima prema poslu koji obavlja i

[79] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013), 213-219 str.
[80] Farooqui, S., Naendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. Procedia Economics and Finance. (11):122-129 str.
[81] Bakotić, D., Bogdanović, V., (2013.), Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad izdavač?

radnoj sredini[82], pri čemu su priroda posla, plaća, napredovanje, nadređeni, suradnici najčešći proučavani aspekti, odnosno faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu. Međutim, nekad su poduzeća zainteresirana za uočavanje utjecaja nekih samo njima karakterističnih elemenata na zadovoljstvo na radu, kao što su neke posebne politike ili procedure jedinstvene toj organizaciji. Stoga, pristup po pojedinim faktorima može biti vrlo koristan za poduzeća koje žele utvrditi razloge i izvore nezadovoljstva radi njihova otklanjanja, odnosno unaprjeđenja zadovoljstva na radu svojih radnika. S druge strane, ako se koriste oba pristupa, dobiva se šira i kompletna slika o razini zadovoljstva na radu.

Jedan od pristupa rješavanja problema zadovoljstva na radu polazi od ključnih činitelja u poboljšanju performansi poduzeća u odnosu prema radnicima:[83]

1. Ostvarivanje efikasnosti omogućava se formiranjem osnovnih organizacijskih jedinica koje imaju u opsegu od četiri do dvadeset radnika;
2. Svaka radna grupa uključuje lidera, koji je odgovoran za funkcije koje ne može delegirati; administrativnu koordinaciju, osobni razvoj i upravljanje promjenama
3. Svaka radna grupa i njezin lider mogu planirati i organizirati posao u okvirima grupe
4. Svaka grupa može imati mogućnosti vrednovati rezultate svoga rada;
5. Svaka grupa mogla bi biti pripremljena za planiranje, izradu plana, i vrednovanje rada. To im pomaže u procesu kreiranja značajnih poslova za sve članove poduzeća i omogućuje značajan doprinos u projektu;
6. Osobni i organizacijski uvjeti pojedincima mogu omogućiti sveukupan doprinos njihovom cilju i poduzeću u cjelini.

Uspješna poduzeća odavno su shvatila da je od strateške važnosti ustrajati na zadovoljstvu zaposlenika, jer je zadovoljstvo na radu pretpostavka individualne uspješnosti, a uspješnost ukupnog poslovanja poduzeća se dijelom realizira preko individualnih performansi zaposlenika. S druge strane, ostvarenje iznadprosječnih individualnih performansi kod pojedinca stvara osjećaj uspjeha i postignuća što posljedično, također, pozitivno djeluje na zadovoljstvo na radu. Individualne performanse općenito predstavljaju rezultat rada. Na njih utječu mnogi faktori. Neki od njih su pod kontrolom zaposlenika, a neki nisu. Stanje u gospodarstvu, tip vlasništva, stil rukovođenja, sustav organizacije rada su neki od faktora koji

[82] Robbins, S. P. (1998). Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, Eighth Edition. Prentice Hall., 137. str.
[83] Zairi, Mohamed, Jarrar, Yasar F, (2001.) Measuring organizational efectiveness in the NHS: Management style and structure best practices, Total Quality Management 12, No.7/8,2001.,885- 886 str.

nisu pod kontrolom zaposlenika i on ne može utjecati na njih, a ako i može, taj utjecaj je neznatan. [84]

Oni faktori na koje zaposlenik može utjecati su njegovo znanje, sposobnosti, vještine, motivacija, zalaganje i sl. Navedeni faktori utječu na određeni način na individualne performanse, a time i na organizacijske performanse, odnosno na poslovanje cijelog poduzeća. Gotovo svaka organizacija povremeno ili redovito na neki način prati individualne performanse svojih zaposlenika, a u suvremenim poduzećima to postaje kontinuirana praksa. U osnovi, praćenje individualnih performansi uključuje definiranje kriterija uspješnosti svakog zaposlenika ili tima, svakodnevno praćenje rada, ocjenjivanje u zadanim ciklusima, povratnu informaciju o uspješnosti i rezultatima te nagradu. Praćenje individualnih performansi predstavlja kontinuirani proces utemeljen na kontinuiranoj komunikaciji u svrhu njihova unapređenja. Njime se omogućuje upravljanje realizacijom poslovnih ciljeva zaposlenika, timova i samog poduzeća. [85]

Zadovoljstvo pojedinim aspektima posla reflektira kratkoročno evaluiranje posla, dok ocjenjivanje ukupnog zadovoljstva poslom reflektira opće, dugoročno vrednovanje posla. Jednako tako, zadovoljstvo ne treba konceptualizirati u apsolutnom smislu: razina se zadovoljstva ocjenjuje, tj. dobiva s obzirom na karakteristike prisutne u privatnom i radnom životu zaposlenika.[86]

Osim jačine veze između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, brojni autori su pažnju posvetili i izučavanju smjera ove veze, odnosno pitanju utječe li zadovoljstvo na radu na performanse ili, pak, performanse na zadovoljstvo. Neka istraživanja veze zadovoljstva na radu i performansi okrenuta su teoriji visokih performansi koja sugerira suprotan smjer veze između zadovoljstva na radu i performansi, tj. impliciraju da performanse utječu na zadovoljstvo na radu. Uspjeh je po definiciji izvor zadovoljstva, a vezano uz uspjeh, često se javlja potreba za samopotvrđivanjem koja onda djeluje motivirajuće u svrhu još boljih performansi. Ako je ovaj proces još praćen adekvatnim nagradama, ekstrinzičnim i intrinzičnim, utjecaj performansi na zadovoljstvo na radu je neosporan; a isto toliko i logičan, koliko i utjecaj zadovoljstva na radu na performanse.[87]

[84] Bakotić, D., Bogdanović, V., (2013.), Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi……
[85] Bakotić, D., Bogdanović, V., (2013.), Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi
[86] Maškarin, H., (2005.), Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji Hrvatske, Tour. hosp. manag. God. 11, Br. 1, Str. 193-197
[87] Bakotić, D., Vojković I., (2013.),Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, 35.- 36. str.

3. OPĆENITO O HOTELU DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA

3.1. Povijest i opći podaci hotela

Dubrovački Vrtovi Sunca[88], luksuzan resort s pet zvjezdica, smješten je na obali u Orašcu, u blizini Dubrovnika, koji se nalazi na UNESCO-ovu popisu Svjetske baštine. Resort se sastoji od 201 sobe unutar hotela i 207 rezidencija.

Resort s 408 soba, koji obuhvaća 201 sobu u hotelu te 207 jednosobnih, dvosobnih i trosobnih rezidencija, predstavlja sinonim za luksuz, na samo 11 kilometara udaljenosti od Dubrovnika. Od svojeg otvorenja resort Dubrovački Vrtovi Sunca uspješno se pozicionirao kao jedan od vodećih europskih resorta za goste iz više od stotinu zemalja. Osim toga, resort je također prepoznat među organizatorima svih vrsta kongresa i događanja, uključujući i one najzahtjevnije iz automobilske industrije te je čvrsto osigurao svoj status jednog od vodećih kongresnih odredišta u regiji.

Uz jedan od najboljih konferencijskih centara u regiji, resort nudi i spa i wellness OCCO centar, sportski centar, 17 različitih barova i restorana, shopping promenadu, plažu i tri vanjska bazena.

Resort Dubrovački Vrtovi Sunca član je prestižne grupacije The Leading Hotels of the World (Leading Hotels), skupine nezavisnih luksuznih hotela. Raznovrsnim arhitektonskim stilovima i dizajnom te karakterističnim kulturnim iskustvima ova skupina hotela namijenjena je znatiželjnim putnicima u potrazi za novim doživljajima.[89] Leading Hotels je skupina izuzetnih, luksuznih hotela koja uključuje više od 375 hotela u više od 75 zemalja. Ukorijenjeni u mjestima u kojima su osnovani, članovi utjelovljuju samu bit odredišta. Raznovrsnim arhitektonskim stilovima i dizajnom te karakterističnim kulturnim iskustvima ova skupina hotela namijenjena je znatiželjnim putnicima u potrazi za sljedećim otkrićem. Grupacija Leading Hotels, koju je 1928. godine utemeljilo nekoliko utjecajnih i naprednih europskih hotelijera, već osam desetljeća njeguje svoju predanost pružanju izuzetnog, autentičnog iskustva putovanja. Društvo odabire isključivo hotele koji udovoljavaju visokim standardima kvalitete i osebujnosti, čime je sastavljen probrani portfelj hotela koje objedinjuju ne samo zajedničke karakteristike, nego i pojedinosti prema kojima se razlikuju.

[88] https://www.dubrovniksungardens.com/o-nama
[89] https://www.dubrovniksungardens.com/o-nama

Leaders Club je ekskluzivni program vjernosti društva, a okuplja putnike sličnog načina razmišljanja u potrazi za neobičnim iskustvima putovanja. Program nudi personalizirane usluge i ekskluzivne povlastice članovima pri putovanjima kako bi upotpunio njihov boravak u bilo kojem hotelu iz skupine Leading Hotels diljem svijeta. S obzirom da su Dubrovački vrtovi sunca nedavno promijenili grupaciju iz Radissona u Leading Hotels, dostupni podaci programa obuke će se odnositi na onu (donedavno) primjenjivanu u Radisson grupaciji.

3.2. Programi obuke hotela Dubrovački Vrtovi Sunca

3.2.1. *Yes, I Can* obuka

Program *Yes, I can* je energični i interaktivni program obuke koji je obvezan za svakog zaposlenika hotela Dubrovački Vrtovi Sunca, a glavni zadatak certificiranog menadžera koji je ovlašten za provedbu obuke, da svaki novi zaposlenik završi program obuke unutar 30 dana od svog zaposlenja. Program obuke sastoji se od tri veće cjeline, traje ukupno 4 sata, sadržava predavanje menadžera zaduženog za obuku zaposlenika, DVD koji je potrebno pogledati tijekom predavanja i na kraju utvrđivanje gradiva, kako bi se naučili i ustanovili svi potrebni alati za kvalitetnu obuku.

Program se sastoji od:[90]

- Učenja o *Yes, I Can* filozofiji koja se bazira na što boljem razumijevanju samog *branda* hotela i o načinu na koji sama spoznaja o hotelu može pomoći kod povećanja zadovoljstva gostiju tijekom njihovog boravka u hotelu
- Raznih interaktivnih aktivnosti namijenjenih razumijevanju potreba gostiju
- Razumijevanja zašto je timski rad vrlo važan dio uspješnog pružanja usluge gostima

U uvodnom dijelu programa naglasak je na upoznavanju. U pravilu se ovdje radi o treningu u trajanju od pola sata, gdje se prvih 10-15 minuta grupa međusobno upoznaje - svatko se predstavlja, govori svoje ime, svoje novo radno mjesto u hotelu, najdraži hobi te radno iskustvo prije trenutnog posla. Preostalo vrijeme uvodnog dijela rezervirano je za „Small talk“ između grupe te igranje igrica za podrobnije međusobno upoznavanje. Najčešća je metoda

[90] ©2008 The Rezidor Hotel Group Ovo nije ni Leading grupacija, ni Radisson, možete li objasniti o čemu je riječ?

igre *istina ili laž*, gdje osoba na papir treba napisati tri stvari od kojih je jedna laž, te ostali trebaju pogoditi koja je od tih tri stvari istinita, a koja nije.[91]

Prva cjelina obuke zove se *Doing It Right*, te traje cca. 90 minuta. Ovdje je naglasak na sljedećim ciljevima programa obuke:[92]

- Detaljno objasniti važnost kvalitetnog obavljanja posla, nevezano o kojem se odjelu hotela radi
- Zašto je dobro koristiti metode *Yes, I Can* obuke u interakciji s gostima i kolegama
- Važnost timskog rada

Prva cjelina započinje gledanjem DVD-a koji pobliže objašnjava navedene ciljeve, te čini teorijski dio ove cjeline. Nakon toga, slijedi igra „trough the guest's eyes“ kroz koju zaposlenici uče sve o odnošenju prema gostima. Menadžer izabire jednog iz grupe koji će glumiti gosta, a zatim se kreće odrađivati i praktični dio – menadžer ilustrira različite moguće situacije interakcije s gostima, a ostatak grupe komentira kako bi oni sami postupili u određenoj situaciji, što nerijetko dovodi i do novih prijedloga odnošenja s gostima. Vrlo bitan dio ovog dijela je taj da zaposlenici kod rješavanja neke neugodne situacije s gostom, nikada ne optužuje svoje kolege za neki neodrađeni ili loše odrađeni posao. Na ovaj način se uči o timskom radu – u takvim situacijama nikad nije kriv pojedinac, potrebno je izreći ispriku, ali u množini, kao i izreći zahvalu na samome kraju.[93]

Sljedeća lekcija odnosi se na ponašanje zaposlenika prema gostima dok nisu u izravnoj interakciji jedan s drugim. Potrebno je svaki put kada se susretne s gostom ili prođe pored njega ljubazno nasmiješiti i pozdraviti. Ističe se isto kako govor tijela čini 55% našeg ponašanja, ton našeg glasa 38%, te riječi koje izgovorimo svega 7%. Iz tog razloga je potrebno paziti na stav u svim situacijama. Obično nakon toga slijedi igra u kojoj se to i pokazuje, te se vježba i pozitivan i negativan stav kako bi se uočile razlike. Još jedan primjer neizravne interakcije s gostima je i obraćanje pažnje na prezime gosta. Prezime gosta moguće je saznati na kreditnoj kartici, naljepnici od prtljage, na *name tag-u* koji nose na košulji ukoliko sudjeluju u nekoj konferenciji koja se održava u hotelu i sl. Tako se pokazuje poštovanje prema gostima i samu interakciju s gostom čine osobnijom.[94]

[91] ©2008 The Rezidor Hotel Group
[92] ©2008 The Rezidor Hotel Group
[93] ©2008 The Rezidor Hotel Group
[94] ©2008 The Rezidor Hotel Group

U ovom dijelu obrađuje se i lekcija provjeravanja zadovoljstva gosta koji je ključan dio. Ukoliko je gost nezadovoljan, potrebno je provjeriti razloge te pokušati objasniti gostu ili dati mu do znanja da će nadređeni biti obaviješteni o tome i pokušati riješiti problem. Ovaj dio je posebno bitan za radnike na recepciji hotela, kao i nove radnike. Jedna od metoda je zamoliti starije kolege na poslu da u trenutku kada nema previše posla, izvježbaju s vama nekoliko situacija koje se mogu dogoditi. Ako u početku zaposlenik (posebice novi zaposlenik) nema dovoljno samopouzdanja upitati gosta o zadovoljstvu, postoji sljedeća metoda za vježbanje: potrebno je svaki dan odrediti neki broj gostiju koje će taj dan ispitati, te svaki dan povećavati tu brojku. Važno je zapamtiti i da ako je poznato kako je neki gost imao problem tijekom boravka, radije se u tom slučaju suzdržati od ispitivanja jer se više, u tom trenutku, ne može ništa napraviti po tom pitanju. U slučaju kada zaposlenik upita gosta o njegovu zadovoljstvu, a gost iznese veliki problem, bitno je gostu ponuditi razgovor s nadređenima, a nadređenog upoznati s problemom. Na kraju ove lekcije važno je da zaposlenici steknu dojam i da osvijeste svoje ponašanje prema gostima u svakodnevnim situacijama te da prepoznaju važnost timskog rada koji na kraju uvijek ima pozitivan učinak na gosta.[95]

Druga cjelina zove se *Making It Right* i traje 60 minuta. Krajnji cilj ove cjeline jest osvijestiti zaposlenike kako je potrebno davati svoj maksimum na poslu te raditi najbolje što mogu. Bitno je shvatiti i da je moguće dati sve od sebe, ali se ponekad jednostavno ne može utjecati na određene situacije. U takvim situacijama koristi se ovaj proces - *Making It Right*. Kroz interaktivnu igra vježba se jedna od takvih situacija, te zaposlenici uče kako se ponašati kada se nađu u takvom problemu. Jedna od situacija može biti problem s funkcioniranjem projektora na važnoj konferenciji u hotelu. Iako zaposlenik nije izravno kriv za ovaj problem, važno je naučiti kako postupiti u takvoj situaciji. Menadžer na obuci ističe kako je vrlo bitno pažljivo poslušati gosta (bitan je kontakt očima, klimanje glavom dok gost priča, davanje 100-postotne pažnje). Nakon toga, potrebno je ispričati se zbog situacije (iako zaposlenik nije izravno kriv nego primjerice tehničari, no ovdje je bitno ne okrivljavati kolege), dati do znanja gostu da se razumije razlog njegove uzrujanosti te se na kraju iskreno ispričati. Bitni su i sljedeći koraci u rješavanju ovakve situacije; Važno je ne „prebaciti problem“ i smatrati ga riješenim, nego nakon nekoliko vremena kontaktirati kolegu i provjeriti je li situacija riješena te ako nije osobno pristupiti gostu i pratiti razvoj situacije do kraja.[96]

[95] ©2008 The Rezidor Hotel Group
[96] ©2008 The Rezidor Hotel Group

Bitna stvar koja se uči u ovom dijelu programa jest da ovakve situacije uvijek treba dokumentirati. Tako da kad primjerice gost nazove i kaže kako mu nedostaje ručnika, to je potrebno i zapisati te onda nazvati i riješiti; ako je neka problematičnija situacija, kontaktira se nadređenoga i obavijesti ga se o problemu te iznesu koraci u rješavanju tog problema, kako bi on bio upoznat sa svim detaljima prije razgovora s gostom. (Primjerice, na odjelu recepcije se za ovakve stvari koristi tzv. *handover*, gdje se sljedećoj smjeni prenosi sve što bi trebali znati o situacijama te zapisi o tome uvijek stoje na stolu recepcije).[97]

Treća i posljednja cjelina zove se *Surprise and Delight* te traje 30 minuta. Ovaj dio uči zaposlenike kako je svaki gost poseban te na koje sve načine učiniti njihov boravak što ljepšim. Postoje tri načina vrednovanja gosta:

- Prije boravka
- Tijekom boravka
- Nakon boravka

Neki od primjera kojima se može iznenaditi goste **prije boravka** su: ako je neki važan gost ili su gosti možda na medenom mjesecu u hotelu, (naravno ako trenutni uvjeti i stanje u hotelu to dozvoljava) onda im je moguće dati besplatni *upgrade* u neku bolju sobu ili košaru voća s vinom u sobi i sl.

Tijekom boravka moguće im je prirediti besplatan desert u restoranu, prirediti tortu iznenađenja ukoliko netko od gostiju ima rođendan i dr.

Nakon boravka moguće su razne situacije s kojima se zaposlenici mogu susresti. U slučaju da gost izgubi nešto, bitno je kontaktirati ga i pobrinuti se da gost dobije izgubljenu stvar skupa s karticom zahvale ili nekim malim hotelskim suvenirom.

Nakon završetka sve tri cjeline, menadžer koji vodi obuku pokazuje malu prezentaciju gdje predstavlja vlasnike hotela, kao i ostale menadžere i njihove funkcije u hotelu. Po završetku prezentaciju slijedi orijentacijski trening gdje se prolazi kroz hotelski *resort* i pokazuje apartmane, sobe, dodatni sadržaji u hotelu i dr. [98]

[97] ©2008 The Rezidor Hotel Group
[98] ©2008 The Rezidor Hotel Group

3.3. Nagrađivanje i motivacija zaposlenika hotela Dubrovački Vrtovi Sunca

Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svake tvrtke. Sustav nagrađivanja, odnosno upravljanje nagrađivanjem se koncentrira na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika. Na taj način se poboljšava djelotvornost zaposlenika, ali i djelotvornost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Bitno je poticati i nagrađivati kreativni potencijal zaposlenika, jer će upravo to utjecati na unapređivanje poslovnih rezultata.[99]

U hotelu Dubrovački Vrtovi Sunca, jedan od najčešćih oblika nagrađivanja zaposlenika jest njihovo javno priznanje za dobar rad. Pri tome se svaki mjesec na oglasnoj ploči hotela objavljuje zaposlenik mjeseca za kojeg su glasali njegovi kolege, te on dobiva određeni iznos na svoju plaću za taj mjesec, kao i pohvalu. To je iznimno poticajno za nagrađenog radnika, jer je priznanje kolega, kao i uviđanje njegovog truda kojeg je uložio, vrlo poticajno za daljnji rad, ali i efektivan način postizanja zadovoljstva zaposlenika.

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika.[100] Novac i određene beneficije za uspješan radni učinak, primjenjuju se i u hotelu Dubrovački Vrtovi Sunca.

Osim zaposlenika mjeseca, određuje se i nekoliko drugih zaposlenika na temelju radnog učinka koji su se izdvojili od ostalih u određenim situacijama te i oni zbog toga dobivaju određene beneficije i pohvalu. Svaki kvartal se isto tako određuje najuspješniji menadžer kvartala. Svi zaposlenici hotela biraju tko je po njihovom mišljenju najbolji menadžer u

[99] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
[100] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)

cijelom hotelu, te odabranik na kraju isto tako dobije određene beneficije, kao i pohvalu na oglasnoj ploči.

Osim ovih standardnih oblika nagrađivanja, svaki odjel u hotelu vodi posebnu evidenciju mjerenja uspješnosti poslovnog učinka vlastitih zaposlenika. Sukladno tome, svaki odjel ima i svoje metode nagrađivanja zaposlenika, ovisno o njihovoj efektivnosti na radnom mjestu i postignutim ciljevima koji su zadani na mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj bazi.

Primjerice, kod recepcije je moguće dobiti nagradu i na dnevnoj bazi, s obzirom da su ti zaposlenici u najvećoj interakciji s gostima i na neki način prezentiraju i predstavljaju prvi dojam hotela. Ukoliko neki gost pismeno ili usmeno izravno menadžeru pohvali nekog zaposlenika, tada taj zaposlenik kao nagradu za njegov predani rad dobiva 100 kn bonusa.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se utvrdilo zadovoljstvo zaposlenika u hotelu Dubrovački Vrtovi Sunca, koristila se metoda ankete. Istraživanje je provedeno „papirnatom“ anketom u hotelu u različitim odjelima koji će biti predstavljeni u nastavku rada, a svaki od ispitanika je samostalno ispunio anketu. Anketa je sadržavala je ukupno 27 pitanja, od kojih se 5 odnosilo na demografske karakteristike ispitanika, a preostala 22 pitanja odnosila su se na ispitivanje zadovoljstva zaposlenika obukom i razvojem karijere u Dubrovačkim Vrtovima Sunca. Na određena pitanja bilo je moguće odgovoriti Likertovom ljestvicom ocjena od 1 do 5, pri čemu 1 znači „nimalo se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“. Ostala pitanja bila su zatvorenog tipa gdje su ispitanici odgovarali sa da ili ne ili su imali već unaprijed ponuđene odgovore. Preostali dio odnosio se na pitanja otvorenog tipa koja su zahtijevala brojčane odgovore.

4.2. Prostorni i vremenski okvir istraživanja

S obzirom na temu ovog diplomskog rada, anketni upitnik namijenjen je zaposlenicima hotela Dubrovački Vrtovi Sunca kako bi se potvrdili ciljevi i hipoteze rada koji su postavljeni na samome početku rada. Ankete su distribuirane određenim odjelima hotela Dubrovački Vrtovi Sunca i njihovim zaposlenicima, koji će biti navedeni u poglavlju Uzorak istraživanja, u lipnju i srpnju 2017. godine, a svatko od zaposlenika je anketu ispunjavao unutar prostora hotela. Svi odjeli zbog prirode svog posla u zadanom vremenskom okviru popunjavanja ankete nisu bili u mogućnosti ispuniti anketu. Proslijeđeno je ukupno 50 anketnih upitnika te ih je toliko ukupno i ispunjeno, čime je utvrđen ukupan broj ispitanika koji su sudjelovali u provedbi istraživanja.

4.3. Uzorak istraživanja

U nastavku rada, bit će prezentirani rezultati istraživanja zaposlenika po određenim odjelima hotela: recepcija, odjel domaćinstva, odjel hrane i pića, odjel kuhinje, odjel ljudskih potencijala te odjel prodaje i marketinga.

Tablica 8: Tablični prikaz ispitanih odjela u istraživanju

ODJELI	BROJ ZAPOSLENIH	BROJ ISPITANIH	BROJ ISPITANIH U %
RECEPCIJA	43	18	41,86 %
ODJEL DOMAĆINSTVA	90	5	5,55 %
ODJEL HRANE I PIĆA	80	10	12,5 %
ODJEL KUHINJE	70	5	7,14 %
ODJEL LJUDSKIH POTENCIJALA	4	4	100,00 %
ODJEL PRODAJE I MARKETINGA	10	8	80%
TOTAL:	**297**	**50**	**16,83 %**

Izvor: Obrada autora

Tablica 8 prikazuje ukupan broj zaposlenih u hotelu Dubrovački vrtovi sunca, distribuiran prema pojedinačnim odjelima hotela, te broj zaposlenika koji je sudjelovao u ovom istraživanju. Ova tablica je uvrštena u rad kako bi se detaljnije i transparentnije mogli interpretirati rezultati provedenog istraživanja. Prema podacima iz tablice, vidi se kako je najveći postotak ispitanih (100%) u odnosu na broj zaposlenih ostvaren u odjelu ljudskih resursa koji su zapravo i najviše uključeni u cijeli proces evaluacije zadovoljstva zaposlenika. Slijedi ih odjel prodaje i marketinga s 80%, te recepcija sa 41,86% sudjelovanja. Najmanje je ispitanih bilo u odjelu domaćinstva (5,55%) i odjelu kuhinje (7,14%), koji su ujedno i odjeli s najvećim brojem zaposlenika.

Tablica 9: Tablični prikaz ostalih odjela u hotelu

ODJELI	BROJ ZAPOSLENIH
SPA I WELLNES CENTAR	10
ODJEL ZA ORGANIZACIJU DOGAĐAJA I GRUPA	3
ODJEL TEHNIKE	11
ODJEL NABAVE	4
ODJEL ZA MALOPRODAJU	8
ODJEL ZA SIGURNOST	8
ODJEL ZA ODRŽAVANJE	7
ODJEL ZA FINANCIJE I RAČUNOVODSTVO	11
ODJEL ZA SPORT I REKREACIJU	15
PRAONICA	25
ODJEL ZA ODNOSE S VLASNICIMA APARTMANA I PRODAJU APARTMANA	2
TOTAL:	**170**

Izvor: Obrada autora

Tablica prikazuje preostale odjele u strukturi hotela, te broj zaposlenih u određenom odjelu. Potrebno je naglasiti kako zaposlenici ovih odjela nisu sudjelovali u istraživanju zbog internih zadataka i poslova koje su obavljali tijekom provedbe ovog istraživanja.

4.4. Analiza rezultata istraživanja

Kao što je već prije navedeno, ukupno je u istraživanju sudjelovalo 6 odjela hotela Dubrovački Vrtovi Sunca, te ukupno 50 zaposlenika. U nastavku će biti prezentirani deskriptivni rezultati za cijeli uzorak istraživanja, a potom podaci istraživanja prema pojedinim odjelima koji su sudjelovali u istraživanju.

Tablica 10. Tablični prikaz podjele ispitanika po spolu

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
ŽENSKI	24	48	48
MUŠKI	26	52	100
TOTAL:	**50**	**100**	

Izvor: obrada autora

U testiranju je sudjelovalo, iako je jako mala razlika, više osoba muškog spola u odnosu na osobe ženskog spola. Kao što se može vidjeti u tablici 10, u istraživanju je sudjelovalo 48% ženskih ispitanika te 52% muških ispitanika.

Tablica 11. Tablični prikaz podjele ispitanika prema dobi

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
DO 20	5	10	10
20-25	13	26	36
25-30	17	34	70
30-40	11	22	92
40-50	1	2	94
50 I VIŠE	3	6	100
TOTAL:	**50**	**100**	

Izvor: obrada autora

Starost ispitanika je poprilično različita, najviše je osoba u dobi od 25-30 godina točnije 34%, a najmanje osoba u dobi od 40-50 godina kojih ima samo 2% od ukupnih ispitanika.

Tablica12. Tablični prikaz podjele ispitanika po stupnju obrazovanja

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
SREDNJA ŠKOLA	22	44	44
PREDDIPLOMSKI STUDIJ	6	12	56
DIPLOMSKI STUDIJ	21	42	98
MAGISTAR ILI DOKTOR ZNANOSTI	1	2	100
TOTAL:	**50**	**100**	

Izvor: obrada autora

Kao što se vidi u tablici 12, od ukupnog broja ispitanika najviše je osoba koji su završili samo srednju školu, njih čak 44%, te odmah nakon slijede ih osobe koji su završili diplomski studij, točnije njih 42%. Najmanje ispitanika, samo 2%, pripada kategoriji magistra ili doktora znanosti.

Tablica 13. Tablični prikaz strukture zaposlenika prema odjelima hotela

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
LJUDSKI RESURSI	4	8	8
ODJEL KUHINJE	5	10	18
PRODAJA I MARKETING	8	16	34
ODJEL DOMAĆINSTVA	5	10	44
ODJEL HRANE I PIĆA	10	20	64
RECEPCIJA	18	36	100
TOTAL:	**50**	**100**	

Izvor: obrada autora

Od svih anketiranih osoba najviše je bilo onih iz odjela recepcije (36%) te zatim iz odjela hrane i pića (20%). Najmanje ispitanika bilo je iz odjela ljudskih resursa (8%).

Tablica 14. Tablični prikaz podjele ispitanika na stalne i sezonske radnike

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
STALNI	20	40	40
SEZONSKI	30	60	100
TOTAL:	**50**	**100**	

Izvor: obrada autora

S obzirom da su ispitani zaposlenici u sektoru turizma, nije iznenađujuće da je više onih ispitanika koji su sezonski radnici (60%) u odnosu na stalne zaposlenike (40%).

Tablica 15: Demografske karakteristike ispitanih zaposlenika Odjela prodaje i marketinga

	M	Ž	25-30 godina	30-40 godina	VŠS	VSS	Sezonski/stalni radnik	Sudjelovanje u dodatnim obukama
%	37,5	62,5	75	25	12,5	87,5	Svi stalni	svi

Izvor: Obrada autora

U ispitivanju je sudjelovalo 8 zaposlenika ovog Odjela. Prema anketnom upitniku, moguće je vidjeti kako većinu Odjela marketinga i prodaje čine žene (62,5%), te da je većina njih (čak 75%) mlađe životne dobi, odnosno između 25 i 30 godina. Svi ispitani radnici su stalno

zaposleni, a većina ispitanika (87,5%) ima visoku stručnu spremu. Svi ispitani radnici su također sudjelovali u dodatnim obukama na radnom mjestu.

U nastavku rada će biti prikazan tablični prikaz njihovih mišljenja o programu obuke u hotelu kao i stupanju njihova zadovoljstva istim.

Tablica 16: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika Odjela marketinga i prodaje obukom i razvojem karijere

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.			12,5%	50%	37,5%
Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.				50%	50%
Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.				50%	50%
Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.				50%	50%
Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.			12,5%	12,5%	75%
Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.		12,5%		12,5%	75%
Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.		12,5%		62,5%	25%
Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.				37,5%	62,5%
Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.			62,5%	12,5%	25%
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.		12,5%	12,5%	62,5%	12,5%
Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.				75%	25%
Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.			12,5%	50%	37,5%
Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.				50%	50%
Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.				62,5%	37,5%
Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.				50%	50%
Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.				25%	75%
Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.				62,5%	37,5%
Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.				25%	75,5%
Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.				75%	25%
Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)			12,5%	62,5%	25%
Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.				50%	50%
Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.				50%	50%

Izvor: Obrada autora

Iz dobivenih podataka analizom anketnih upitnika može se vidjeti kako su ispitani zaposlenici Odjela prodaje i marketinga poprilično zadovoljni stanjem na svojem radnom mjestu, a

vezano uz obuku i razvoj njihove karijere. Njih 75% je zadovoljno obukom koju su prošli i smatraju kako su znanja stečena obukom od iznimne pomoći na njihovom radnom mjestu što se vidi iz rezultata u petom pitanju. Njih 62,5% u potpunosti se slaže kako stečena znanja mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu (isto). Što se tiče nagrađivanja, svi ispitani se slažu ili u potpunosti slažu s priznanjima i nagradama koje dobivaju na poslu.

Tablica 17: Demografske karakteristike ispitanih zaposlenika Odjela kuhinje

	M	**Ž**	**do 20 godina**	**20-25 godina**	**SSS**	**Sezonski/stalni radnik**	**Sudjelovanje u dodatnim obukama**
%	100	0	20	80	100	Svi sezonski	DA 80 NE 20

Izvor: Obrada autora

U ispitivanju je sudjelovalo 5 zaposlenika ovog Odjela. Prema navedenim podacima, može se vidjeti kako su svi ispitani ovog Odjela muškarci, te da su svi do 25 godina starosti. Zanimljiv je podatak da su ujedno svi anketirani zaposlenici zaposleni kao sezonski radnici.

U nastavku slijedi detaljnija analiza rezultata njihovih anketnih upitnika.

Tablica 18: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika Odjela kuhinje obukom i razvojem karijere

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.			100%		
Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.			60%	20%	20%
Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.				80%	20%
Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.				80%	20%
Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.			20%	60%	20%
Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.		20%		80%	
Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.	20%		60%	20%	
Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.			20%	60%	20%
Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.	20%		80%		
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.			20%	60%	20%
Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.			20%	40%	40%
Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.			60%	40%	
Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.	40%	20%	40%		
Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.				80%	20%
Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.			60%	40%	
Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.		40%	20%		40%
Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.			40%	60%	
Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.			60%	20%	20%
Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.		20%	60%	20%	
Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)			80%	20%	
Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.			80%	20%	
Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.	20%	60%		20%	

Izvor: Obrada autora

Prema podacima iz Odjela kuhinje, možemo vidjeti poprilično različito mišljenje o obuci i zadovoljstvu na poslu u odnosu na djelatnike Odjela prodaje i marketinga. Većina (80%) zaposlenika Odjela kuhinje slažu se kako su znanja stečena na obuci pomogla u obavljanju svakodnevnog posla, dok se njih 20% ipak s tom tvrdnjom ne slaže. Također, njih 20% smatra kako se Odjel ljudskih potencija uopće ne brine o njihovom osobnom i profesionalnom razvoju niti da prilikom uvođenja promjena u obavljanju posla redovito prolaze trening kojim

ih se upućuje u nove oblike rada. Njih 80% ipak smatra kako im je omogućeno dodatno obrazovanje i obuka, a što se tiče nagrađivanja, njih 80% je neodlučno vezano uz zadovoljstvo primanjima i dodatnim pogodnostima, kao i o mjesečnim primanjima. Njih 60% se ne slaže, a 20% uopće ne slaže s tvrdnjom kako se njihov trud na poslu uvažava i nagrađuje.

Nadalje, iz Odjela ljudskih potencijala ispitani su svi zaposlenici. U nastavku slijedi pregled karakteristika ispitanih zaposlenika tog Odjela.

Tablica 19: Demografske karakteristike ispitanih zaposlenika Odjela ljudskih resursa

	M	**Ž**	**20-25 godina**	**30-40 godina**	**50+ godina**	**VŠS**	**VSS**	**Sezonski/stalni radnik**	**Sudjelovanje u dodatnim obukama**
%	25	75	50	25	25	25	75	25 sezonski 75 stalni	DA 75 NE 25

Izvor: Obrada autora

U ispitivanju je sudjelovalo 4 zaposlenika ovog Odjela. Prema navedenim podacima provedenog istraživanja, može se vidjeti kako većinu (75%) djelatnika Odjela ljudskih potencijala čine žene. Slično kao i u Odjelu prodaje i marketinga, većina zaposlenika (75%) ima visoku stručnu spremu, a samo jedan od njih nije sudjelovao u dodatnim obukama koje pruža hotel.

U nastavku rada su prezentirani njihovi odgovori vezano na zadovoljstvo obukom i razvojem karijere u hotelu.

Tablica 20: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika Odjela ljudskih potencijala obukom i razvojem karijere

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.			25%	50%	25%
Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.			25%	50%	25%
Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.			25%	25%	50%
Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.			50%	25%	25%
Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.			25%	50%	25%
Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.				50%	50%
Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.			25%	50%	25%
Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.				50%	50%
Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.				25%	75%
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.				50%	50%
Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.				25%	75%
Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.				50%	50%
Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.					100%
Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.				75%	25%
Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.				50%	50%
Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.				50%	50%
Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.				50%	50%
Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.				25%	75%
Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.				50%	50%
Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)				25%	75%
Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.				50%	50%
Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.				25%	75%

Izvor: Obrada autora

S obzirom na navedene rezultate, može se vidjeti kako su zaposlenici Odjela ljudskih potencijala, u globalu, prilično zadovoljni trenutnom situacijom na poslu. Većina ih se slaže s činjenicom kako im znanja i vještine stečene obukom pomažu pri svakodnevnom obavljanju posla. No, ipak ih se 50% nije moglo odlučiti jesu li prilikom same obuke bili dovoljno upoznati sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline. Njih 25% neodlučno je oko

redovitog polaska treninga koji se održava pri uvođenju promjena i kojim se upućuje u nove oblike rada. Unatoč tome, zaposlenici su zadovoljni sveukupnim radnim uvjetima i radnom klimom na poslu, kao i mjesečnim primanjima i naknadama.

Tablica 21: Demografske karakteristike ispitanih zaposlenika Odjela domaćinstva

	M	**Ž**	**20-25 godina**	**30-40 godina**	**40-50 godina**	**SSS**	**Sezonski/stalni radnik**	**Sudjelovanje u dodatnim obukama**
%	40	60	20	60	20	100	20 Stalni 80 sezonski	DA 60 NE 40

Izvor: Obrada autora

U ispitivanju je sudjelovalo 5 zaposlenika ovog Odjela. Prema podacima iz tablice 16, možemo vidjeti kako su, isto kao i u Odjelu ljudskih resursa, većina ispitanih djelatnika (60%) žene. Raspon godina zaposlenika Odjela domaćinstva je od 20 do 50 godina, te svi zaposlenici posjeduju srednju stručnu spremu. Njih 60% je sudjelovalo u dodatnim obukama, dok njih 40% nije.

Slijede njihovi detaljniji rezultati istraživanja, prikazani u tablici 22.

Tablica 22: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika Odjela domaćinstva obukom i razvojem karijere

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.			20%	40%	40%
Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.				40%	60%
Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.				40%	60%
Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.			20%	60%	20%
Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.				80%	20%
Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.			20%	80%	
Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.	20%		40%	40%	
Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.				20%	80%
Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.	20%	20%		60%	
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.	20%	20%	40%		
Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.	20%		40%	40%	
Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.	20%	40%	20%		20%
Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.			80%		20%
Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.	20%		40%	40%	
Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.			60%	20%	20%
Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.				80%	20%
Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.			40%	60%	
Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.			80%		20%
Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.	20%		60%	20%	
Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)		40%	20%	20%	20%
Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.			40%	60%	
Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.		60%		20%	20%

Izvor: Obrada autora

Rezultati zadovoljstva obukom i razvojem karijere zaposlenika Odjela domaćinstva, slični su rezultatima zaposlenika Odjela kuhinje. Iako ih se 80% slaže kako je program obuke zanimljiv i informativan, njihovo zadovoljstvo poslom općenito nije na istoj razini. Njih čak 40% smatra kako se osoblje Odjela ljudskih potencijala ne brine dovoljno za njihov osobni i profesionalni razvoj. Također, njih 20% smatra kako se njihov rad i angažiranost u poslu ne cijene od strane tvrtke, a njih 60% nije zadovoljno postojećim sustavom nagrada za uspješno

obavljanje posla. Ipak, svi se slažu u tome kako ih nadređeni uvažava i svojim primjerom ohrabruje i potiče.

U istraživanju su također sudjelovali i djelatnici Odjela hrane i pića, pri čemu se može naglasiti da su svi ispitanici konobari, a njihove demografske karakteristike se prikazuju u tablici 23.

Tablica 23: Demografske karakteristike ispitanih zaposlenika Odjela hrane i pića

	M	**Ž**	**Do 20**	**20-25 godina**	**30-40 godina**	**40-50 godina**	**SSS**	**VŠS**	**VSS**	**Sezonski/stalni radnik**	**Sudjelovanje u dodatnim obukama**
%	60	40	30	20	30	20	60	20	20	40 stalni 60 sezonski	DA 10 NE 90

Izvor: Obrada autora

U ispitivanju je sudjelovalo 10 zaposlenika ovog Odjela. Većina ispitanih zaposlenika u Odjelu hrane i pića su muškarci (60%). Zanimljiv je podatak da srednju stručnu spremu posjeduje 60% zaposlenika, a preostalih 40% podjednako čine zaposlenici s višom, ali i visokom stručnom spremom. Kao i kod Odjela domaćinstva i kuhinje, i ovdje je većina sezonskih (60%) zaposlenika. No velika je razlika što se tiče dodatnih obuka – samo 10% ispitanika ovog Odjela je sudjelovalo u dodatnim obukama hotela.

U nastavku rada slijedi analiza njihovih stavova vezanih uz zadovoljstvo obukom, ali i razvojem karijere u promatranom hotelu.

Tablica 24: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika Odjela hrane i pića obukom i razvojem karijere

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.	20%		20%	60%	
Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.	10%	10%	10%	70%	
Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.	10%		30%	40%	20%
Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.	10%	10%	10%	30%	40%
Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.		10%	20%	60%	10%
Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.			30%	70%	
Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.	10%	20%	20%	50%	
Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.			40%	30%	30%
Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.		20%	30%	30%	20%
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.		30%	40%	30%	
Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.	10%			60%	30%
Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.	10%	10%	50%	20%	10%
Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.		10%	20%	40%	30%
Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.	10%		60%	10%	10%
Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.				60%	40%
Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.			20%	30%	50%
Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.			20%	60%	20%
Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.		10%		80%	10%
Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.	10%		30%	40%	20%
Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)	10%		70%	20%	
Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.		10%	50%	40%	
Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.	10%		40%	20%	10%

Izvor: Obrada autora

Iako su ispitanici kod dosta tvrdnji pokazali neodlučnost, 70% ih smatra kako su na obuci dobili korisne upute važne za obavljanje njihovog posla. 50% ih smatra kako se osoblje Odjela ljudskih potencijala brine za njihov osobni i profesionalni razvoj, a 20% ih se sa tom tvrdnjom ne slaže. Njih 20% nije zadovoljno postojećim sustavom nagrada za uspješno obavljanje posla, a čak 50% ispitanika se nije moglo odlučiti vezano uz ovu tvrdnju. Također, 10% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom kako im je omogućeno dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično, a čak 60% je neodlučno.

Unatoč tome, 80% zaposlenika smatra kako na svome poslu imaju mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima, a njih 100% je zadovoljno svojim poslom.

Posljednja skupina ispitanika koja je sudjelovala u ovom istraživanju, su zaposlenici Odjela recepcije.

Tablica 25: Demografske karakteristike ispitanih zaposlenika Odjela recepcije

	M	**Ž**	**Do 20 godina**	**20-25 godina**	**25-30 godina**	**30-40 godina**	**SSS**	**VŠS**	**VSS**	**Sezonski/stalni radnik**	**Sudjelovanje u dodatnim obukama**
%	50	50	5,5	44,4	44,44	5,5	27,77	16,66	55,5	22,22 stalni 77,77 sezonski	DA 33,33 NE 66,66

Izvor: Obrada autora

U ispitivanju je sudjelovalo 18 zaposlenika ovog Odjela. U Odjelu recepcije ispitan je najveći broj zaposlenika, od čega podjednako muškaraca i žena. Prema rezultatima se može vidjeti kako je raspon godina ispitanika dosta velik, te se kreće od najmlađe dobne skupine Odjela (18 godina) do 40 godina. Naime, 5,5% ispitanika ima ispod 20 godina, a 5,5% je između 30 i 40 godina. Najviše ispitanika ima srednju stručnu spremu (27,77%), te su svi pretežno sezonski radnici (77,7%). Njih 33,3% sudjelovalo je u dodatnim obukama.

U nastavku rada su prezentirani rezultati detaljnije analize njihovog Odjela.

Tablica 26: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika Odjela recepcije obukom i razvojem karijere

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.			11,1%	44,4%	44,4%
Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.				38,8%	61,1%
Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.			5,5%	22,2%	72,2%
Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.				33,3%	66,6%
Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.				27,7%	72,2%
Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.			5,5%	27,7%	66,6%
Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.	5,5%	11,1%		38,8%	44,4%
Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.				27,7%	72,2%
Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.		11,1%	16,6%	5,5%	33,3%
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.		11,1%	22,2%	33,3%	33,3%
Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.		5,5%	11,1%	38,8%	44,4%
Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.		5,5%	16,6%	50%	27,7%
Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.			16,6%	27,7%	55,5%
Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.	11,1%	27,7%	27,7%	11,1%	22,2%
Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.			11,1%	38,8%	50%
Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.			11,1%	38,8%	50%
Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.			27,7%	27,7%	44,4%
Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.			11,1%	38,8%	50%
Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.			5,5%	44,4%	50%
Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)			5,5%	50%	44,4%
Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.			16,8%	44,4%	38,8%
Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.		5,5%	5,5%	38,8%	50%

Izvor: Obrada autora

Navedeni rezultati istraživanja među zaposlenicima Odjela recepcije, generalno, pokazuju zadovoljstvo zaposlenika poslom i obukom. Njih 94,4% smatra kako im je obukom jasno objašnjeno što se od njih očekuje na radnom mjestu. Isto toliko njih smatra kako im znanja i vještine stečene obukom pomažu i pri svakodnevnom obavljanju posla. Njih 5,5% misli kako pri uvođenju promjena u obavljanju posla ne prolaze redovito trening kojim ih se upućuje u

nove oblike rada, dok je njih 83,2% zadovoljno obukom. Najrazličitiji odgovori bili su kod mogućnosti uzimanja dodatnog obrazovanja i obuke putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično – njih 38,8% smatra kako nemaju dovoljan pristup pohađanju treninga, a 33,3% je zadovoljno pruženim mogućnostima. Nakon ispitanih svih odjela, slijedi tablični prikaz zbirnog zadovoljstva obukom i razvojem karijere zaposlenika svih ispitanih (tablica 27).

Tablica 27: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika svih odjela obukom i razvojem karijere

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.	2%		18%	44%	28%
Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.	2%	2%	10%	46%	40%
Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.	2%		10%	38%	50%
Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.	2%	2%	8%	42%	46%
Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.		4%	8%	42%	46%
Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.		4%	10%	46%	40%
Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.	6%	8%	20%	44%	22%
Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.			16%	34%	50%
Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.	10%	10%	30%	18%	32%
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.	2%	14%	26%	38%	20%
Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.	4%	2%	12%	46%	36%
Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.	6%	6%	28%	36%	24%
Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.		4%	20%	28%	48%
Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.	14%	16%	38%	20%	12%
Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.			10%	50%	40%
Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.			8%	46%	46%
Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.		4%	20%	36%	40%
Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.		8%	16%	42%	34%
Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.	4%		20%	36%	40%
Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)		6%	10%	56%	28%
Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.		2%	26%	50%	22%
Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.	8%	14%	10%	36%	32%

Izvor: Obrada autora

U ispitivanju je sudjelovalo ukupno 50 zaposlenika različitih odjela hotela Dubrovački Vrtovi Sunca. Iz navedenih podataka može se vidjeti kako su generalno zaposlenici zadovoljni dosadašnjom obukom i treninzima. Više od 80% ispitanika smatra kako im je dosadašnja obuka pomogla u snalaženju na radnom mjestu, smatraju kako su obukom upoznati sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline te kako su stečena znanja i vještine na obuci pomogla u svakodnevnom rješavanju obveza na radnom mjestu. Tek 2% ispitanika se nimalo ne slaže sa tim tvrdnjama. Dosta različiti odgovori su dani vezano na brigu odjela ljudskih potencijala o njihovim osobnim karijerama. Njih 50% je zadovoljno brigom odjela o karijeri, dok 20% smatra kako se nimalo ne brinu o njihovim karijerama. Njih 30% ostalo je suzdržano. Podijeljeni odgovori su kada se radi o temi dodatnog obrazovanja. 32% zaposlenika se slaže kako im je omogućena adekvatna obuka za daljnji razvoj karijere, a njih 30% ima potpuno suprotno mišljenje. 92% zaposlenika smatra kako ih njihovi nadređeni uvažavaju i kako ih svojim primjerom ohrabruje i potiče. Što se tiče nagrađivanja, 84% zaposlenika je zadovoljno s mjesečnim primanjima i naknadama, a 72% je zadovoljno s nadograđivanjima koje dobivaju na poslu od svojih nadređenih i koji im pomažu da napreduju.

4.5. Testiranje hipoteza

U nastavku rada prema dobivenima podacima testirane su tri hipoteze značajne za istraživanje. Prije testiranja samih hipoteza u tablici 28 prikazani su podaci o obrazovanju zaposlenika prema odjelima u hotelu

Tablica 28. Tablični prikaz odnosa zaposlenika po odjelima i njihovom stupnju obrazovanja

		Stupanj obrazovanja				
		Srednja škola	Preddiplomski studij	Diplomski studij	Magistar ili doktor znanosti	Total
U kojem odjelu ste zaposleni	Ljudski resursi	0	1	3	0	4
	Odjel kuhinje	5	0	0	0	5
	Prodaja i marketing	0	1	7	0	8
	Odjel domaćinstva	5	0	0	0	5
	Hrane i pića	7	1	2	0	10
	Recepcija	5	3	9	1	18
Total		22	6	21	1	50

Izvor: obrada autora

U Odjelu ljudskih resursa velik je stupanj visoko obrazovanih, odnosno troje od četvero ispitanika je završilo diplomski studij te jedna osoba ima završen preddiplomski studij. Isto tako i u Odjelu prodaje i marketinga je visok stupanj obrazovanih zaposlenika dok Odjel recepcije ima sve četiri kategorije obrazovanja, najviše ih, njih devet od osamnaest, ima završen diplomski studij, zatim njih pet ispitanika su završili srednju školu, dok ih troje ima završen preddiplomski studij te jedna osoba pripada kategoriji magistra ili doktora znanosti. Najniži stupanj obrazovanja imaju odjeli domaćinstva i odjeli kuhinje, gdje svi ispitanici tih odjela imaju završenu srednju školu što je i očekivano s obzirom da za ovakva zanimanja je ovo najviši stupanj obrazovanja, svoja znanja u glavnom unaprjeđuju i nadograđuju na raznim tečajevima.

4.5.1. H1: Zaposlenici hotela Dubrovački Vrtovi Sunca su zadovoljni obukom koja im se pruža te kontinuiranim održavanjem iste.

Za početak prikazati ćemo odgovore koliko je uopće zaposlenika sudjelovalo u obukama tijekom rada u hotelu.

Tablica 29. Tablični prikaz zaposlenika koji su sudjelovali u obuci prilikom zapošljavanja

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
DA	41	82,0	82,0
NE	9	18,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Većina ispitanika (82%) je sudjelovalo u obukama za svoje radno mjesto prilikom zapošljavanja u hotel.

U prvoj hipotezi ispituje se da li su zaposlenici zadovoljni programima obuke koja im se pruža u hotelu. Za potvrdu hipoteze H1 korišteno je 6 tvrdnji iz anketnog upitnika:

1. Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.
2. Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.
3. Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.
4. Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.
5. Obuka, u odjelu čiji sam zaposlenik, mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.
6. Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.

Ispitanici su pomoću petostupanjske Likertove ljestvice odgovarali ocjenama od 1 do 5 u kojoj mjeri se slažu s navedenim tvrdnjama. Ocjena 1 označava da se uopće ne slažu, ocjena 2 da se uglavnom ne slažu, ocjena 3 da se niti slažu niti ne slažu, ocjena 4 da se uglavnom slažu dok ocjena 5 označava da se u potpunosti slažu.

Tvrdnja 1. Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1	3	6,0	6,0
3	11	22,0	28,0
4	22	44,0	72,0
5	14	28,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Većina ispitanika smatra da je program obuke bio zanimljiv i informativan.

Tvrdnja 2. Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1	1	2,0	2,0
2	1	2,0	4,0
3	5	10,0	14,0
4	24	48,0	62,0
5	19	38,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Velika većina ispitanika i ovdje se slaže da je obuka bila korisna za buduće obavljanje posla.

Tvrdnja 3. Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1	1	2,0	2,0
3	5	10,0	12,0
4	18	36,0	48,0
5	26	52,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Ispitanici su većinom i zadovoljni objašnjenjem koje su dobili na obuci vezano za obavljanje posla na svome radnom mjestu.

Tvrdnja 4. Tijekom obuke upoznat/a sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1	1	2,0	2,0
2	1	2,0	4,0
3	8	16,0	20,0
4	17	34,0	54,0
5	23	46,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Ispitanici su uglavnom zadovoljni i smjernicama koje su dobili na samoj obuci koje im pomažu razumjeti sve važne procese rada u ovome hotelu.

Tvrdnja 5. Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odijela

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
2	1	2,0	2,0
3	5	10,0	12,0
4	20	40,0	52,0
5	24	48,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Isto tako i ovaj trend zadovoljstva zaposlenika se nastavlja i kod ove tvrdnje, zaposlenici su zadovoljni objašnjenjima koja su im dana u njihovom vlastitom odjelu.

Tvrdnja 6. Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
2	2	4,0	4,0
3	5	10,0	14,0
4	23	46,0	60,0
5	20	40,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Ispitanici su zadovoljni vještinama i znanjem koje su stekli obukom te mogu ne smetano obavljati svoje poslove.

Dakle s obzirom na dobivene rezultate može se zaključiti da je velika većina ispitanika zadovoljna obukom koju su prošli te se prihvaća hipoteza **H1: Zaposlenici hotela Dubrovački Vrtovi Sunca su zadovoljni obukom koja im se pruža te kontinuiranim održavanjem iste**

4.5.2. H2: Obuka zaposlenika povezana je s razvojem njihove karijere.

Prije testiranja same hipoteze prikazani su podaci o sudjelovanju u obukama i unaprjeđenju zaposlenika

Tablica 30. Tablični prikaz zaposlenika koji su sudjelovali u dodatnim obukama tijekom rada u hotelu

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
DA	34	68,0	68,0
NE	16	32,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Tijekom svojega rada u hotelu, čak 68% ispitanika sudjelovalo je dodatnim obukama, dok 32% ispitanika nije sudjelovalo u dodatnim obukama.

Tablica 31. Tablični prikaz zaposlenika koji su pohađali obuku u posljednje tri godine na inicijativu firme

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
0	12	24,0	24,0
1	17	34,0	58,0
2	7	14,0	72,0
3	7	14,0	86,0
4	2	4,0	90,0
5	1	2,0	92,0
6	1	2,0	94,0
8	1	2,0	96,0
10	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

U protekle tri godine 34% ispitanika je pohađalo dodatnu obuku samo jednom dok 24% ispitanika nije pohađalo niti jednom.. Ispitanici koji su obuku pohađali čak 4 puta i 10 puta je bilo po 4% svakih u odnosu na ukupan broj ispitanika.

Tablica 32. Tablični prikaz zaposlenika koji su unaprijeđeni od početka rada u ovom hotelu

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
0	26	52,0	52,0
1	13	26,0	78,0
2	6	12,0	90,0
3	4	8,0	98,0
4	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Većina ispitanika nisu unaprijeđeni od početka svog rada u hotelu, točnije njih 52%. Nadalje, 26% ispitanika unaprijeđeno je samo jednom, dok je 2% ispitanika unaprijeđeno čak 4 puta.

Tablica 33. Tablični prikaz povezanosti zaposlenika koji su pohađali obuku u posljednje tri godine te zaposlenika koji su unaprjeđeni

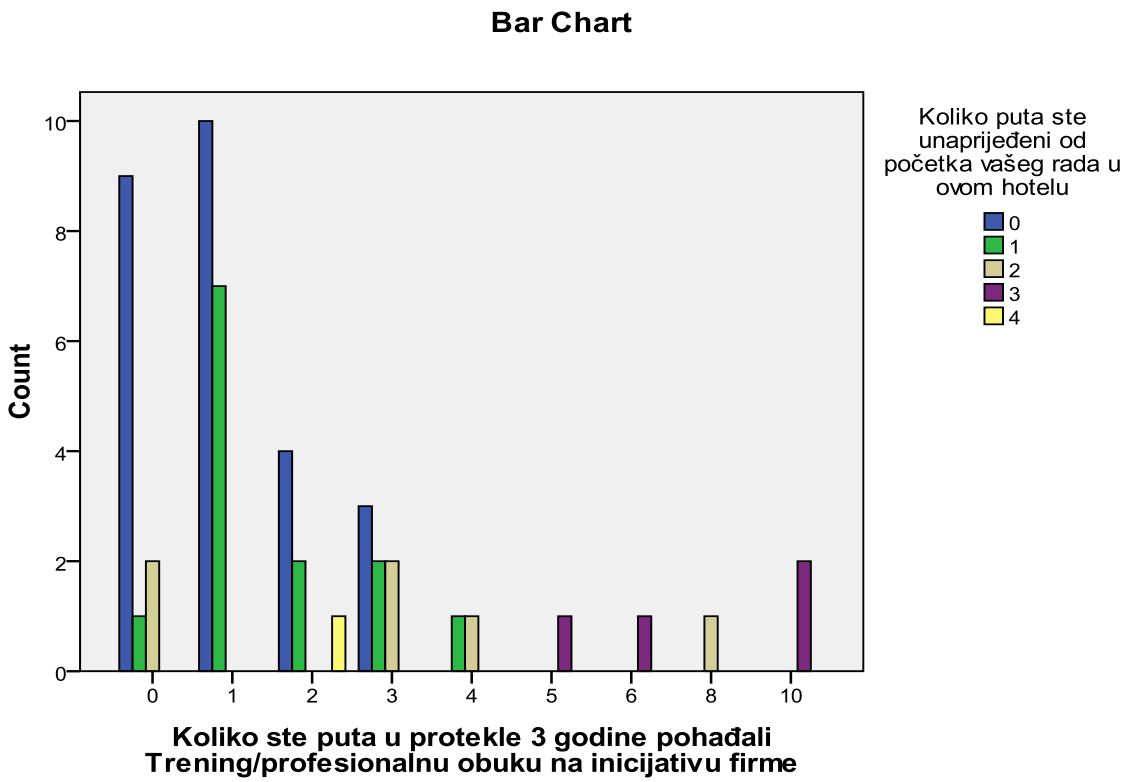
		Koliko puta ste unaprijeđeni od početka vašeg rada u ovom hotelu					
		0	1	2	3	4	Total
Koliko ste puta u protekle 3 godine pohađali Trening/profesionalnu obuku na inicijativu firme	0	9	1	2	0	0	12
	1	10	7	0	0	0	17
	2	4	2	0	0	1	7
	3	3	2	2	0	0	7
	4	0	1	1	0	0	2
	5	0	0	0	1	0	1
	6	0	0	0	1	0	1
	8	0	0	1	0	0	1
	10	0	0	0	2	0	2
Total		26	13	6	4	1	50

Izvor: obrada autora

Zanimljivo je uočiti da je osoba koja je najviše puta unaprijeđena,4 puta, imala obuku samo dva puta u posljednje tri godine, dok na primjer osobe koje su imale najviše obuka, točnije 3 obuke u posljednje tri godine, nisu unaprijeđene niti jednom. Najviše je osoba, njih 10, koje nisu unaprijeđene, a imale su jednu obuku tijekom te tri godine, dok je od 12 osoba koje nisu pohađale dodatne obuke, njih dvoje koji su dva puta unaprijeđeni i jedna osoba koja je jednom unaprijeđena.

Kao što se iz gore navedenih podataka može zaključiti, grafikon 1 prikazuje da ima najviše zaposlenika koji su obuku pohađali jednom te nisu unaprijeđeni a slijede ih osobe koje niti jednom nisu pohađale obuku te isto tako niti jednom nisu bili unaprijeđeni.

Grafikon 1. Odnos između zaposlenika s provedenom obukom u posljednje tri godine te zaposlenika koji su unaprijeđeni u hotelu



Izvor: prikaz autora

Tablica 34. Tablični prikaz odnosa zaposlenika koji su unaprijeđeni sa podjelom zaposlenika po odjelima

		U kojem odjelu ste zaposleni						
		Ljudski resursi	Odjel kuhinje	Prodaja i marketing	Odjel domaćinstva	Hrane i pića	Recepcija	Total
Koliko puta ste unaprijeđeni od početka vašeg rada u ovom hotelu	0	3	1	4	1	8	9	26
	1	1	0	1	3	2	6	13
	2	0	1	2	1	0	2	6
	3	0	3	0	0	0	1	4
	4	0	0	1	0	0	0	1
Total		4	5	8	5	10	18	50

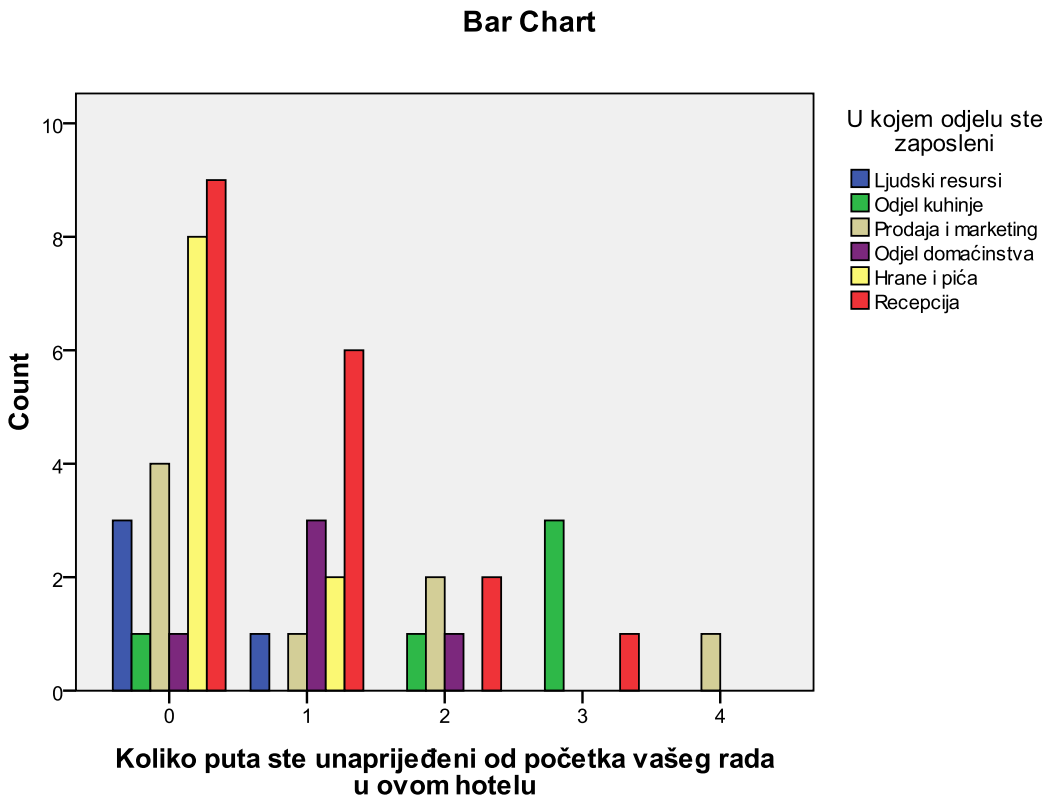
Izvor: obrada autora

Najviše puta, 4 puta, je unaprijeđen ispitanik iz Odjela prodaje i marketinga, zatim troje ispitanika iz Odjela kuhinje je unaprijeđeno tri puta, dok je isto toliko puta unaprijeđen i jedan zaposlenik iz Odjela recepcije. Dva puta su unaprijeđeni po dvoje zaposlenika iz odjela recepcije te odjela prodaje i marketinga te po jedan zaposlenik iz odjela domaćinstva i odjela kuhinje. Jedan put su unaprijeđeni najviše zaposlenici odnosno ispitanici iz Odjela recepcije (6 ispitanika), dok ih slijede Odjel domaćinstva (3 ispitanika) te Odjel hrane i pića (2 ispitanika) i jedan zaposlenik iz Odjela prodaje i marketinga.

U kategoriji s niti jednim unapređenjem, najviše je onih iz odjela recepcije, čak 9 od 18 ispitanika iz odjela recepcije te od 26 ukupno ispitanika koji nisu unaprijeđeni, blizu njima je i odjel hrane i pića s 8 ispitanika. Samo po jedan ispitanik iz odjela domaćinstva i kuhinje nije unaprijeđeno niti jednom. Razlog tome je najvećim dijelom njihov sezonski status u kojem oni nemaju vremena iskazati se i obučiti što bolje ili jednostavno nemaju prostora za daljnje unaprjeđenje.

Sve se to jasnije može vidjeti i u priloženom grafikonu 2.

Grafikon 2. Odnos zaposlenika koji su unaprijeđeni te odjela u kojima su zaposleni



Izvor: prikaz autora

U nastavku je testirano postoji li statistički značajna povezanost između obuka zaposlenika i razvoja njihove karijere odnosno napredovanja i unaprjeđenja.

Testiranje je izvršeno pomoću Spermanovog testa.

Tablica 35. Spermanov test korelacije

			Koliko ste puta u protekle 3 godine pohađali Trening/profesionalnu obuku na inicijativu firme	Koliko puta ste unaprijeđeni od početka vašeg rada u ovom hotelu
Spearman's rho	Koliko ste puta u protekle 3 godine pohađali Trening/profesionalnu obuku na inicijativu firme	Correlation Coefficient	1,000	,488**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Koliko puta ste unaprijeđeni od početka vašeg rada u ovom hotelu	Correlation Coefficient	,488**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

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

Izvor: obrada autora

Prema tablici 35 se može zaključiti da je korelacija između pohađanja obuke u protekle 3 godine i unapređenja od početka rada u hotelu: $\hat{r} = 0{,}488$. To znači ne izrazito jaku, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli, odnosno ako je neki radnik više puta pohađao obuku može se očekivati i više unapređenja u hotelu.

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

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

Prema rezultatima iz tablice 35, može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije $\alpha^* \approx 0\%$, pa se može zaključiti da je $\alpha^* < 5\%$ i da se početna hipoteza može odbaciti. Dakle, koeficijent korelacije ranga između broja obuka i unapređenja u hotelu na promatranom području je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice navedeno je da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

Ispitanicima je u anketnom upitniku postavljena tvrdnja „*Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.*“ s ciljem da se sazna njihovo mišljenje o tome smatraju li da se unapređenjem znanja odnosno obukama utječe znatno na razvoj njihove karijere.

Ocjenjivali su slaganje s navedenom tvrdnjom odgovorima od 1 do 5, gdje 1 ponovo označava da se uopće ne slažu, a 5 da se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom.

Tablica 36. Tablični prikaz zaposlenika koji smatraju da tvrtka odgovarajućom obukom utječe na njihove karijere

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1	1	2,0	2,0
2	7	14,0	16,0
3	13	26,0	42,0
4	19	38,0	80,0
5	10	20,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Većina ispitanika se uglavnom ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

Ispitano je može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je prosječna ocjena slaganja s navedenom tvrdnjom jednaka 3,koja je označavala da se ispitanici niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom, uz graničnu signifikantnost od 5%.

Postavljene su hipoteze za dvosmjerno testiranje:

$H_0 : ..... \overline{X} = 3$

$H_1 : ..... \overline{X} \neq 3$

Testiranje je izvršeno z testom, jer je uzorak veći od 30.

37. Statistički rezultati prema uzorku

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere	50	3,60	1,030	,146

Izvor: obrada autora

38. Statistički dobiven rezultat prema uzorku

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere	4,118	49	,000	,600	,31	,89

Izvor: obrada autora

Uz zadanu graničnu signifikantnost od 5%, tablična vrijednost Z testa je:

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

Empirijska vrijednost prema podacima iz tablice iznosi 4,118.

Dakle, može se zaključiti da hipoteza da je prosječna ocjena u kojoj mjeri se ispitanici slažu s navedenom tvrdnjom jednaka 3 nije istinita. Vrijednost je pozitivna što znači da je veća od 3 i čime se dodatno potvrđuje hipoteza H2 **Obuka i adekvatno obrazovanje zaposlenika povezano je s razvojem njihove karijere,** jer ispitanici smatraju da im tvrtka utječe na razvoj karijere kroz unapređenja znanja i različite obuke.

H3: Hotel prepoznaje potencijale svojih zaposlenika, kao i njihov uloženi trud te to nagrađuje u smislu njihovog osobnog i profesionalnog razvoja.

Cilj ove hipoteze je ispitati i dokazati brigu hotela o zaposlenicima te prepoznaje li hotel potencijale svojih zaposlenika te ih kad ih prepozna da li ih nagrađuje, kako pohvalom tako i raznim bonusima ili unaprjeđenjima.

Za dokazivanje hipoteze H3 korišteno je 6 tvrdnji iz anketnog upitnika jer su te navedene tvrdnje najviše vezane za brigu i prepoznavanja potencijala zaposlenika. Tvrdnje:

1. Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke
2. Moj me nadređeni uvažava i svojim primjerom me ohrabruje i potiče
3. Na svome poslu imam mogućnost napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima
4. Moji se nadređeni zalažu po pitanju kvalitete rada i na taj način me potiču u radu
5. Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu
6. Osoblje ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj

Ispitanici su označavali koliko se slažu s navedenim tvrdnjama odnosno koliko se odnosi na njih tvrdnja ocjenama od 1 do 5, gdje ocjena jedan označava da se ispitanici uopće ne slažu, ocjena dva da se ispitanici uglavnom ne slažu, ocjena tri da se ispitanici niti slažu niti ne slažu, ocjena četiri da se ispitanici uglavnom slažu te ocjena pet da se ispitanici u potpunosti slažu s tvrdnjom.

U nastavku su prikazani odgovori ispitanika vezano za svaku tvrdnju posebno.

Tvrdnja 1. Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1	2	4,0	4,0
2	1	2,0	6,0
3	6	12,0	18,0
4	23	46,0	64,0
5	18	36,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Većina zaposlenika smatra da se njihov rad cijeni od strane tvrtke.

Tvrdnja 2. Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
3	7	14,0	14,0
4	20	40,0	54,0
5	23	46,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Ispitanici su zadovoljni kako se njihov nadređeni odnosi prema njima.

Tvrdnja 3. Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
2	2	4,0	4,0
3	10	20,0	24,0
4	18	36,0	60,0
5	20	40,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Ispitanici su velikim dijelom i zadovoljni mogućnostima koja im se pružaju u vidu napredovanja i usavršavanja na poslu.

Tvrdnja 4. Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
2	1	2,0	2,0
3	8	16,0	18,0
4	24	48,0	66,0
5	17	34,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Zaposlenici uglavnom smatraju da se njihovi nadređeni brinu o kvaliteti rada te ih to i motivira u njihovom poslu.

Tvrdnja 5. Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
3	5	10,0	10,0
4	17	34,0	44,0
5	28	56,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Kao i u prethodnim tvrdnjama i ovdje zaposlenici su zadovoljni dobivenim informacijama te smatraju da ih mogu i primijeniti u budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.

Tvrdnja 6. Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1	2	4,0	4,0
2	6	12,0	16,0
3	15	30,0	46,0
4	14	28,0	74,0
5	13	26,0	100,0
Total	50	100,0	

Izvor: obrada autora

Za razliku od ostalih tvrdnji, ova tvrdnja ima različite rezultate. Iako se većina slaže da Odjel ljudskih potencijala brine o njihovom osobnom i profesionalnom razvoju, prilično je veliki postotak onih koji su ostali suzdržani, 30%, dok ostatak, točnije njih 16 %, nisu zadovoljni brigom Odjela ljudskih potencijala o svojim zaposlenicima.

Na temelju dobivenih rezultata iz svih šest tvrdnji možemo prihvatiti hipotezu **H3 Hotel prepoznaje potencijale svojih zaposlenika kao i njihov uloženi trud te to nagrađuje u smislu njihovog osobnog i profesionalnog razvoja.**

ZAKLJUČAK

Provedenim anketnim istraživanjem potvrđuje se hipoteza postavljena na početku rada koja se tiče zadovoljstva zaposlenika hotela Dubrovački Vrtovi Sunca te kontinuiranim održavanjem obuke. Iz dobivenih rezultata vidljiva je i potvrđena ta hipoteza. Obukom je zaposlenicima jasno objašnjeno što se od njih očekuje na radnom mjestu, a potvrđeno je i da se stečena znanja mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu. Prema istraživanjima raznih znanstvenika i stručnjaka u svom području, može se zaključiti kako su zaposlenici ključni faktor u kreiranju uspješnosti hotela, te da njihovo zadovoljstvo na poslu uvelike utječe na njihove poslovne performanse. Također, primjećuje se i veza između stupnja obrazovanja zaposlenika i njihove prednosti određenim zadacima, kao i samom poslu općenito. No, isto tako, obrazovanje nije nužno preduvjet za pozitivne utjecaje zadovoljstvo poslom. Određena istraživanja spomenuta u ovom radu, potvrdila su kako zaposlenici koji posjeduju višu razinu zadovoljstva u svom radnom okruženju, jamče veću produktivnost cijele grupe unutar tog istog okruženja. Zaključno, od iznimne je važnosti osigurati zadovoljstvo poslom, bilo da se radi o materijalnim ili nematerijalnim načinima motiviranja zaposlenika, s obzirom da upravo to njihovo zadovoljstvo utječe na produktivnost i kvalitetu rada.

Iz navedenih rezultata vidljivo je i da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja svojih zaposlenika kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj njihove karijere, ali vidljivo je i kako je moguće buduće ograničenje hotela rad odjela za ljudske potencijale, koji prema razini iskazanog zadovoljstva zaposlenika treba poraditi na daljnjem funkcioniranju i brizi za zaposlenike. Unatoč tome, vidljivo je iz rezultata kako hotel prepoznaje potencijale svojih zaposlenika kao i njihov uloženi trud te ih adekvatno nagrađuje u smislu njihovog osobnog i profesionalnog razvoja. Ta hipoteza je i potvrđena činjenicom kako je 90% zaposlenika zadovoljno poslom koji radi. Jedino ograničenje istraživanja je što se je eventualno uzorak premalen u usporedbi na cijelo osoblje hotela, ali kako je ulaganje u zaposlenike konstantan dio strategije tvrtke, potrebno je i nadalje voditi takvu politiku kako bi se osigurala uspješnost poslovanja hotela.

LITERATURA

1. Avelini-Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2002., str. 123.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1998.): Informacijske tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalom, Slobodno poduzetništvo, Zagreb
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
4. Bakotić, D., Bogdanović, V., (2013.), Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi
5. Black, S. J. Steers, R. M., Organizational Behaviour, Fifth Edition, Harper Collins College Publishers, New York, 1994., str. 87.
6. Bratinčević, T., Petrović, M., (2012.), Potrebe za visokoobrazovanim kadrom u hotelijerstvu i turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.3 No.1 Lipanj 2012.
7. Bruggemann, A.. Groskurth, R., Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit, Causus, Bern
8. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
9. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7, 2(2013)
10. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R. (2013.) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7
11. Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D., Human Resource Managemant: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force, 5 th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995
12. Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
13. Crosby, P. B., Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.
14. Daft, L. R., Management, Forth Worth TX, The Dryden Press, 1997
15. Dessler, G., (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate d.o.o., Zagreb
16. Džubur, S. 2003: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju
17. Farooqui, S., Naendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. Procedia Economics and Finance. (11)
18. Goić, S. (2008.) Predavanja i vježbe iz predmeta „Menadžment ljudskih resursa“, Ekonomski fakultet Split, Split

19. Guzman, T., Canizares, S., (2010.), Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika, University of Cordoba, str. 1-17.
20. Hackman J. R., Oldham, G. R., Work Redesign, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980
21. Herzberg, F., One More Time: How Do You Motivate Employees, Harvard Business Review, 46(1), 1968.
22. Hodgetts, R., M., Kuratko, D. F. (1991): Management, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich.
23. Kreitner, R, : Management, 4th ed., Boston, MA,Houghton Mifflin, 1989
24. Kutleša, V. (2005). Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika, Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb
25. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco.d.o.o., Zagreb
26. Marušić, Sveto, Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 88/2001.
27. Maškarin, H., (2005.), Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji Hrvatske, Tour. hosp. manag. God. 11, Br. 1
28. Mondy, W.R. (2008.), Human Resource Management – 10th Edition, Pearson Education, Inc. New Jersey
29. Noe R. A., Hollenback J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2006.): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 209. str.
30. Orlović, LJ., Orlović, A., Karlović R. (2015.) Motivacija za rad, radna uspješnost i razvoj karijere kao instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima – percepcija policijskih službenika, Policija i sigurnost, Vol.24 No.3/2015, studeni 2015.
31. Petz, B,. ur. (1992): Psihologijski rječnik, Zagreb, Prosvjeta.
32. Popović, M., Lukić, A., Zdjelarić, P., (2012.), Veština upravljanja sopstvenom karijerom - analiza kompentencija lidera u strategiji planiranja i strategiji razvoja karijere, Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.1 lipanj 2012.
33. Porter, W.L., Miles, E.R. Motivation and Management, 1974., str. 547., u: McGuire, J (ed): Contemporary Management: Issuses and Viewpoints, Prentice Hall, New York, prema Buble, M., op.cit.,str. 485
34. Postolov, K., (2008.), Uloga zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti, Poslovna izvrsnost : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, Vol.2 No.1 lipanj 2008.

35. Richards, R. i suradnici, (2009.), Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima, Obnovljeni život : časopis za filozofiju i religijske znanosti, Vol.64. No.4 prosinac 2009.
36. Robbins, S. P. (1998). Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, Eighth Edition. Prentice Hall
37. Shultz, T. W. (1961): Investment in Human Capital, American Economic Review
38. Stewart, G. L., Brown, K. G. (2009): Human Resource Managemant; linking Strategy to Practise, New York, John Wiley&Sons, Inc.
39. Štefica, V. (2012.), Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom, Hrvatska gospodarska komora, Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 2, 2012
40. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić,N., (2011.): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, M.E.P. d.o.o., Zagreb
41. Uljanić, L. (2015): Diplomski rad - Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosima s korisnicima, Fakultet ekonomije i turizma, Pula
42. Vrtiprah V., Pavlić I.,(2005.) Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 186.
43. Vrtiprah, V., Sladoljev, J. (2012.), Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, Ekonomska misao i praksa, No.1 lipanj 2012.
44. Vujić, V. (2004): Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment
45. Zairi, Mohamed, Jarrar, Yasar F, (2001.) Measuring organizational efectiveness in the NHS: Management style and structure best practices, Total Quality Management 12, No.7/8,2001.
46. Zelenika, R., (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
47. ©2008 The Rezidor Hotel Group

Izvori s interneta:

48. www.poslovni.hr
49. Selekcija.hr : Analiza zadovoljstva poslom zaposlenika - https://selekcija.hr/usluge/procjena-postojeceg-kadra/analiza-zadovoljstva-poslom-zaposlenika/
50. Musselwhite, C.: Creating a Culture of Motivation, 2011. preuzeto sa: http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2011/09/Creating-a-Culture-of-Motivation (14.06.2013.)
51. http://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=human+resources
52. http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/1.%20predavanje%20MLJR.pdf
53. http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69977/Zadovoljstvo-poslom/
54. http://www.neuronedukacije.hr/?page_id=1061
55. http://www.whatishumanresource.com/e-hrm
56. https://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction
57. https://selekcija.hr/usluge/procjena-postojeceg-kadra/analiza-zadovoljstva-poslom-zaposlenika/
58. https://www.dubrovniksungardens.com/
59. https://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/
60. https://www.thebalance.com/employee-satisfaction-1918014
61. http://e-usmjeravanje.hzz.hr/alati-za-upravljanje-karijerom; pristupljeno [10.7.2016.]
62. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf

POPIS SLIKA

Slika 1: Obrazovanje uz rad i razvoj karijere 20
Slika 2: Opći okvir za oblikovanje posla 27
Slika 3: Rotacija i proširenje posla 29
Slika 4: Obogaćivanje posla 30
Slika 5: Zadaci menadžera kod motiviranja 32

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Odnos između zaposlenika s provedenom obukom u posljednje tri godine te zaposlenika koji su u unaprijeđeni u hotelu……..75

Grafikon 2: Odnos zaposlenika koji su unaprijeđeni te odjela u kojima su zaposleni…….77

POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike između posla i karijere 17
Tablica 2: Upravljanje karijerom 18
Tablica 3: Razvoj i obrazovanje 20
Tablica 4: Prednosti različitih pristupa oblikovanju posla ..... **Error! Bookmark not defined.**
Tablica 5: Primjeri načela i pravila obogaćivanja posla ..... **Error! Bookmark not defined.**
Tablica 6: Razlike u menadžerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih ..... **Error! Bookmark not defined.**
Tablica 7: Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena **Error! Bookmark not defined.**
Tablica 8: Tablični prikaz ispitanih odjela u istraživanju 49
Tablica 9: Tablični prikaz ostalih odjela u hotelu 50
Tablica 10: Tablični prikaz podjele ispitanika prema spolu……52
Tablica 11: Tablični prikaz podjele ispitanika prema dobi……..……53
Tablica 12: Tablični prikaz podjele ispitanika po stupnju obrazovanja……53
Tablica 13: Tablični prikaz strukture zaposlenika prema odjelima hotela…….…..54
Tablica 14: Tablični prikaz podjele ispitanika na stalne i sezonske zaposlenike…….54
Tablica 15: Karakteristike ispitanih zaposlenika (8) odjela prodaje i marketinga 52
Tablica 16: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika odjela marketinga i prodaje obukom i razvojem karijere 53
Tablica 17: Karakteristike ispitanih zaposlenika (5) u odjelu kuhinje 54
Tablica 18: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika odjela kuhinje obukom i razvojem karijere 55
Tablica 19: Karakteristike ispitanih zaposlenika (4) iz odjela ljudskih potencijala 56
Tablica 20: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika odjela ljudskih potencijala obukom i razvojem karijere 57
Tablica 21: Karakteristike ispitanih zaposlenika (5) u odjelu domaćinstva 60
Tablica 22: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika odjela domaćinstva obukom i razvojem karijere 61
Tablica 23: Karakteristike ispitanih zaposlenika (10) u odjelu hrane i pića 62
Tablica 24: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika odjela hrane i pića obukom i razvojem karijere 63
Tablica 25: Karakteristike ispitanih zaposlenika (18) u odjelu recepcije 62

Tablica 26: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika odjela recepcije obukom i razvojem karijere 63
Tablica 27: Prikaz rezultata istraživanja ispitanih zaposlenika svih odjela obukom i razvojem karijere 64
Tablica 28:Tablični prikaz odnosa zaposlenika po odjelima i njihovom stupnju obrazovanja……...…68
Tablica 29: Tablični prikaz zaposlenika koji su sudjelovali u obuci prilikom zapošljavanja..69
Tablica 30: Tablični prikaz zaposlenika koji su sudjelovali u dodatnim obukama tijekom rada u hotelu……..…73
Tablica 31: Tablični prikaz zaposlenika koji su pohađali obuku u posljednje tri godine na inicijativu firme…….73
Tablica 32: Tablični prikaz zaposlenika koji su unaprijeđeni od početka rada u ovom hotelu……74
Tablica 33: Tablični prikaz koji povezanosti zaposlenika koji su pohađali obuku u posljednje tri godine te zaposlenika koji su unaprijeđeni……..…….74
Tablica 34: Tablični prikaz odnosa zaposlenika koji su unaprijeđeni te podjele zaposlenika po odjelima…….76
Tablica 35: Spermanov test korelacije……..78
Tablica 36: Tablični prikaz zaposlenika koji smatraju da tvrtka odgovarajućom obukom utječe na njihove karijere…….79
Tablica 37: Statistički rezultat prema uzorku……....……80
Tablica 38: Statistički dobiven rezultat prema uzorku……..80

PRILOG RADU

ANONIMNA ANKETA

Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika obukom i razvojem karijere u Dubrovačkim Vrtovima Sunca

UVOD

Anketnim upitnikom želimo ispitati iskustva i mišljenje osoblja hotela o provođenju programa obuke na svim razinama, te njihove stavove o korisnosti njihova provođenja. Također želimo saznati u kojoj mjeri program obuke smatraju korisnim za obavljanje posla i utječe li na razvoj njihovih karijera. Istraživanje se provodi zbog izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Upitnik sastoji se od 16 pitanja na koje se traži po jedan odgovor s obzirom na zadanu skalu (1-5), popunjavanjem brojeva ili odnosno zaokruživanjem ponuđenog odgovora.

Svi odgovori su anonimni, a rezultati služe iznimno za potrebe ovog diplomskog rada.

Muško ☐ Žensko ☐

Dob: do 20 godina ☐
20-25 godina ☐
25-30 godina ☐
30-40 godina ☐
40-50 godina ☐
50 godina i više ☐

Stupanj obrazovanja: Osnovna škola ☐
Srednja škola ☐
Preddiplomski studij (ili VŠS) ☐
Diplomski studij (ili VSS) ☐
Magistar ili doktor znanosti ☐

Koliko dugo (godina) ste zaposlenik/ca ovog hotela? _____

U kojem odjelu hotela ste zaposleni? _____

Da li ste: stalni zaposlenik ☐ sezonski zaposlenik ☐

1.Pri zapošljavanju u hotel sudjelovao/la sam u treningu/stručnoj obuci za mjesto koje mi je dodijeljeno.

DA NE

2. Sudjelovao/la sam u dodatnim obukama tijekom rada u hotelu.

DA NE

3. Koliko ste puta u protekle 3 godine pohađali trening/profesionalnu obuku na inicijativu firme?

_____ (brojkom)

4.Od kada sam zaposlenik/ca ovog hotela unaprijeđen sam _____(brojkom) puta.

5.Svakim unapređenjem sudjelovao/la sam na dodatnoj obuci važnoj za novu poziciju.

DA NE

1-Nimalo se ne slažem **2-Uglavnom se ne slažem** **3-Ne mogu se odlučiti** **4-Uglavnom se slažem** **5-U potpunosti se slažem**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Program obuke bio mi je zanimljiv i informativan.					
2.	Na obuci sam dobio/la korisne upute važne za obavljanje posla.					
3.	Obukom mi je jasno objašnjeno što se od mene očekuje na radnom mjestu.					
4.	Tijekom obuke upoznat sam sa svim važnim procesima rada hotela kao cjeline.					
5.	Obukom u odjelu čiji sam zaposlenik mi je pomogla u razumijevanju radnih procesa vlastitog odjela.					
6.	Znanja i vještine stečene obukom pomažu mi pri svakodnevnom obavljanju posla.					
7.	Pri uvođenju promjena u obavljanju posla redovito prolazim trening kojim me se upućuje u nove oblike rada.					
8.	Smatram da dobivene informacije se mogu primijeniti i na budućim radnim mjestima u hotelijerstvu.					
9.	Osoblje odjela ljudskih potencijala se brine za moj osobni i profesionalni razvoj.					
10.	Smatram da tvrtka konstantnim unapređenjem znanja kroz primjerene oblike obuke znatno utječe na razvoj moje karijere.					
11.	Smatram da se moj rad i angažiranost u poslu cijene od strane tvrtke.					
12.	Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrada (bonusi/unapređenje) za uspješno obavljanje posla.					
13.	Moje radno mjesto je opremljeno svim alatima koji su mi potrebni za svakodnevno obavljanje posla.					
14.	Omogućeno mi je dodatno obrazovanje, dodatna obuka putem pohađanja seminara, predavanja, treninga i slično.					
15.	Zadovoljan/na sam sa svojim poslom.					
16.	Moj me nadređeni uvažava i svojim me primjerom ohrabruje i potiče.					
17.	Na svome poslu imam mogućnosti napredovanja i usavršavanja u poslu, prema sposobnostima i zalaganjima.					
18.	Moji se nadređeni zalažu po pitanju poboljšanja kvalitete rada i na taj način me potiču u radu.					
19.	Zadovoljan/na sam sa radnim uvjetima i radnom klimom na poslu.					

20.	Zadovoljan/na sam sa mjesečnim primanjima i naknadama (prehrana, smještaj, prijevoz, božićnica i slično)					
21.	Zadovoljan/na sam sa nadograđivanjima koje dobivam na poslu od svojih nadređenih a koji mi pomažu da napredujem.					
22.	Moj trud na poslu se uvažava i nagrađuje ili pohvalom nadređenih ili bonusima na plaću.					

Studentica,

PETRA ČOTIĆ

SAŽETAK

Danas, suvremene tvrtke sve više ulažu resursa u obuku i stalno usavršavanje zaposlenih kako bi ostvarili konkurentsku prednost na tržištu. Upravo zato obuka i stalno usavršavanje zaposlenika postaje vrlo važan dio strategije razvoja raznih tvrtki te su dobar temelj zadovoljstva radnika koje kao krajnji cilj ima i boljitak tvrtke. Konstantno prepoznavanje truda i pomoć u gradnji potencijala svih zaposlenika, u konačnici se odražava i na rast same tvrtke. Namjena ovoga rada bila je istražiti, uvidjeti eventualne nedostatke te dati sugestije za poboljšanje rada u pogledu zadovoljstva zaposlenika obukom i razvojem karijere u hotelu Dubrovački Vrtovi Sunca, provjeriti koliko ona utječe na razvoj njihove karijere kao i smatraju li zaposlenici da se njihov trud dovoljno cijeni. Navedena pitanja predstavljaju polazišnu osnovu u istraživanju spomenute problematike, a ona su ispitana pomoću empirijskog istraživanja - anketnog upitnika. Time je moguće utvrditi stvarno stanje odnosno prednosti i nedostaci hotela te cilj samog istraživanja koji želi ispitati jesu li zaposlenici zadovoljni obukom koju dobivaju u hotelu, kako njihova karijera napreduje te prepoznaje li hotel njihov potencijal i trud. Na temelju dobivenih rezultata prezentirana je i konačna ocjena za hotel u cjelini.

Ključne riječi: zaposlenici, obuka zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, razvoj karijere, hotel Dubrovački Vrtovi Sunca

SUMMARY

Today, in order to achieve competitive advantage on the market, modern corporations are investing more and more resources in trainings and constant improvement of their employees. That is the reason why, the employee training and improvement is becoming very important part of the numerous companies development strategy and are good foundation in employees satisfaction, which leads to the ultimate goal – company prosperity. The purpose of this final paper was to explore and distinguish company's disadvantages and to eventually suggest next steps in improving company's activities in terms of employees satisfaction with the trainings and career development in the Dubrovnik Sun Gardens hotel. The purpose was also to verify the influence of training satisfaction on their carees and to find the answer whether their effort is appriciated enough. These questions are the foundation in this research and also the main issue and were examinated in the empiric part of final paper, using survey as the main method and proper tool. In that way, true conditions – advantages and disadvantages were recognized, along with the main purpose of this research, which was to examine the employees satisfaction of the trainings in the hotel, their career progress, aswell as the level of appreciation by hotel management. Based on the given results, there is also hotel's final grade presented.

Keywords: employees, employees training, employees satisfaction, career development, Dubrovnik Sun Gardens hotel