

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA**

**LUKA RAJH**

**OBRAZOVANJE ZAPOSLENIKA KAO OSNOVA**  
**KONKURENTSKE PREDNOSTI U TURIZMU**

**DIPLOMSKI RAD**

**ČAKOVEC, 2016.**

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA**

**LUKA RAJH**

**OBRAZOVANJE ZAPOSLENIKA KAO OSNOVA**  
**KONKURENTSKE PREDNOSTI U TURIZMU**  
**EMPLOYEE EDUCATION AS THE BASIS OF COMPETITIVE**  
**ADVENTAGE IN TOURISM**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

**mr.sc. Ana Kralj, predavač**

**ČAKOVEC, 2016.**

## **SAŽETAK**

*Ovaj diplomski rad obuhvatit će temu iz edukacije ljudskih potencijala usmjerenu na područje turizma. Edukacija je jedna od funkcija menadžmenta ljudskih potencijala kojoj se posvećuje sve više pažnje kako bi poduzeća ostvarila konkurentsku prednost temeljenu na vlastitim zaposlenicima. U prvom dijelu riječ je o važnosti ljudskih potencijala te organizacijama koje uče, razlikama između obuke i obrazovanja, kao i o sve prisutnijem uvođenju novih zaposlenika u organizaciju kroz model mentoriranja.*

*Nakon upoznavanja edukacijskih programa, pisat će se o povezanosti edukacije s motivacijom i radnom uspješnosti. Motivacija, edukacija i radna uspješnost međusobno se nadopunjuju i ovise jedna o drugoj. Svaka se može promatrati pojedinačno, ali one zajedno daju potpunu sliku organizacije kakva bi trebala biti ukoliko želi postići konkurentnost temeljenu na motiviranim, obrazovanim i radno uspješnim ljudskim potencijalima. Stoga je potrebno da organizacija zapošljava kompetentne menadžere koji nastoje prema svakom zaposleniku prilikom motivacije, ali i praćenja radne uspješnosti primjenjivati individualan pristup. To je vrlo važno jer ono što nekoga motivira na drugoga može djelovati kontraproduktivno. Ljudi posjeduju različite osobine ličnosti, vrijednosti i stave pa im na taj način i treba pristupiti.*

*Menadžeri nastoje različitim materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama zadovoljiti potrebe zaposlenika i potaknuti ih na postizanje organizacijskih ciljeva. Edukacija je jedan od ključnih izvora motivacije koji osnažuje zaposlenike svladavanjem i razvojem novih znanja i vještina, a time se postiže konkurentska prednost temeljena na ljudskim potencijalima.*

*Primjer na kojem se temelji diplomski rad vezan je uz područje turizma, a bazira se na edukaciji, motivaciji i praćenju radne uspješnosti zaposlenika u hotelu Turist. Povođenjem anketnog upitnika zaposlenici hotela odgovarali su na pitanja o važnosti edukacijskih programa, utjecajima motivacije, te praćenju radne uspješnosti u hotelu Turist. Vrlo važan je prikaz spremnosti zaposlenika na edukaciju koji pokazuje da je većina zaposlenika spremna na ulaganje u vlastito znanje i razvoj karijere. Njihovo zadovoljstvo poslom prilikom anketiranja pokazuje što ih najviše motivira za kvalitetnije obavljanje posla. Prema dobivenim rezultatima zaključuje se kako je u hotelu Turist prepoznata važnost ulaganja u ljudske potencijale. Kao važna poveznica s edukacijom, motivacijom i praćenjem radne uspješnosti anketiranjem se pokazalo kako su mišljenja*

*zaposlenika o napredovanju u hotelu Turist vrlo pozitivna, što utječe na optimističan i realan stav o razvoju njihove karijere.*

***Ključne riječi:*** *menadžment ljudskih potencijala, edukacija zaposlenika, motivacija, radna uspješnost, napredovanje, razvoj karijere*

**SADRŽAJ**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1.PREDMET I CILJEVI RADA .....	1
1.2. METODOLOGIJA IZRADE RADA.....	2
1.3. STRUKTURA RADA .....	2
<b>2. EDUKACIJA ZAPOSLENIKA – PREDUVJET KONKURENTSKE PREDNOSTI .....</b>	<b>3</b>
2.1. OBRAZOVANJE I OBUKA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	4
2.2. ORGANIZACIJA KOJA UČI .....	8
2.3. VAŽNOST TRENIRANJA ZAPOSLENIKA.....	10
2.4. FORMULA USPJEŠNOG UČENJA.....	12
2.5. MENTORSKO VOĐENJE ZAPOSLENIKA.....	14
2.6. EDUKACIJSKI PROGRAMI - PRIMJERI IZ PRAKSE.....	17
<b>3. MOTIVACIJA I EDUKACIJA ZAPOSLENIKA.....</b>	<b>21</b>
3.1. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA.....	21
3.1.1. MOTIVACIJA PREMA ABRAHAMU MASLOWU .....	23
3.1.2. INTRINZIČNA I EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA.....	24
3.1.3. STRATEGIJE MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA .....	26
3.1.3.1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE .....	26
3.1.3.2. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE.....	27
3.2. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU .....	29
3.2.1. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI U KORELACIJI S EDUKACIJOM I MOTIVACIJOM .....	29
3.2.2. NAMJENE UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU.....	31
3.2.3. PRISTUPI MJERENJU USPJEŠNOSTI I DAVANJE POVRATNE INFORMACIJE .....	32
3.2.4. POGREŠKE PROCJENITELJA PRI MJERENJU USPJEŠNOSTI .....	34
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....</b>	<b>35</b>
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	36
4.1.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA .....	36

<b>4.1.2. UZORAK I NAČINI PRIKUPLJANJA PODATAKA .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3. RASPRAVA.....</b>	<b>44</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>45</b>
<b>6. LITERATURA.....</b>	<b>47</b>

## 1. UVOD

Zaposlenici predstavljaju temelj konkurentnosti poduzeća, jer svojim idejama i kreativnošću, između ostalog, unapređuju poslovne procese i razvijaju nove proizvode ili usluge. Kako bi zaposlenici mogli stvarati novi intelektualni kapital u poduzeću, moraju svakodnevno trenirati i razvijati vlastita znanja i vještine. Unapređivanje znanja i vještina ostvaruje se putem raznih oblika obrazovanja zaposlenika. Stoga obrazovanje zaposlenika predstavlja splet formalnih i neformalnih programa kojima se jačaju kompetencije zaposlenika, unapređuju postojeće vještine i znanja ili stječu potpuno nove razine obrazovanja nužne za razvoj karijere zaposlenika te njegovo djelovanje u okviru radnih zadataka (Vrban, 2010.).

Hotelsko poslovanje spada u uslužne djelatnosti gdje ljudi imaju važnu ulogu u ostvarivanju same usluge pa tako i ključnih djelatnosti hotela. Kako bi zaposlenici pružali što bolju uslugu i osigurali time konkurentnost hotela, trebaju imati znanja i vještine nužne za obavljanje hotelskih usluga. (Čerović, Ristić, 2010.). Upravo iz tog razloga obrazovanje je važna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u hotelskom poslovanju jer se putem edukacijskih programa potiče zaposlenike na kontinuiran razvoj, a time i na ostvarivanje boljih poslovnih rezultata hotela te jačanja imidža hotelskog poduzeća.

U nastavku poglavlja bit će riječi o predmetu i ciljevima rada, te će biti prikazana metodologija istraživanja i struktura rada.

### 1.1. PREDMET I CILJEVI RADA

Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća brojna područja, a između ostaloga i edukaciju ljudskih potencijala. Konkurencija na tržištu, naročito u području turizma sve je veća, stoga je važno potaknuti zaposlenike na kontinuirano učenje. Kvalitetnim edukacijskim programima moguće je utjecati na poboljšanje znanja i vještina kod zaposlenika u postizanju ciljeva organizacije, povećanju radne uspješnosti pa time i konkurentnosti.

Teorijski cilj rada je istražiti važnost obrazovanja zaposlenika za postizanje konkurentske prednosti, s osvrtnom na turizam. Empirijski cilj rada je utvrditi važnost edukacije u motivaciji zaposlenika hotela Turist. Hipoteza istraživanja glasi: edukacijski programi povezani su s motivacijom i zadovoljstvom poslom zaposlenika hotela Turist.

## **1.2. METODOLOGIJA IZRADE RADA**

Prilikom izrade rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka uključuju knjige, stručne članke i studija slučaja.

Empirijsko istraživanje predstavlja primarni izvor podataka. U svrhu postizanja empirijskih ciljeva provedeno je istraživanje anketnim upitnikom na svim radnim jedinicama u hotelu Turist. U izradi rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije i kompilacije.

## **1.3. STRUKTURA RADA**

Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem se ukazuje na predmet, cilj, metode i izvore istraživanja. Drugi dio rada je teorijska analiza edukacije ljudskih potencijala. Opisuje se važnost ljudskih potencijala, njihovo značenje za organizaciju te potreba za neprestanim učenjem i svladavanjem novih vještina potrebnih za postizanje konkurentske prednosti u području turizma.

Treći dio rada prikazuje povezanost edukacije s motivacijom i radnom uspješnosti. Edukacijski programi zaslužni su za poboljšanje poslovnih rezultata zaposlenika. Koriste se kao motivatori kako bi se pobudila svijest o važnosti edukacije u poslovnom svijetu. Kontinuirana edukacija, osim što utječe na bolju radnu uspješnost zaposlenika poboljšava poslovne rezultate što će se u nastavku diplomskog rada i dokazati.

Četvrti dio rada bavi se provedenim empirijskim istraživanjem. Sastoji se od instrumenta istraživanja, uzroka i načina prikupljanja podataka, dobivenih rezultata i rasprave.

Rad završava zaključkom koji daje sliku o činjenicama stečenima za vrijeme pisanja diplomskog rada.



## **2.EDUKACIJA ZAPOSLENIKA – PREDUVJET KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Suvremena organizacija prepoznala je ljudske resurse kao osnovnu za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Ulaganje u ljude od neizmjerne je važnosti za organizaciju i pojedince koji je čine. U drugom poglavlju pisat će se o potrebi uvođenja kontinuiranog učenja i ulaganja u ljude koji su zaposleni na svim funkcijama u poduzeću.

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, mora biti u stalnoj interakciji sa svojim okruženjem. Stoga je važno da poduzeće može brzo reagirati i prilagoditi se stalnim promjenama koje iz tog okruženja dolaze. Ukoliko nije u stanju pratiti, prilagoditi se i brzo reagirati na promjene, neće moći opstati na tržištu.

Primarni cilj organizacije je ostvariti zadovoljstvo kupaca, te postići zadovoljstvo zaposlenih. Vrlo važnu ulogu pri tome ima istraživanje tržišta u okviru marketinga, a podrazumijeva točnost u proizvodnji. Drugim riječima to znači da se ne proizvodi u prazno, a uz sve to važnu ulogu imaju ljudi, njihova motivacija i zadovoljstvo na poslu (Petar, Vrhovski, 2004.).

Važno je napomenuti kako zaposlenici postižu izvrsnost u obavljanju određenih poslova da bi povećali svoju zapošljivost. Zapošljivost podrazumijeva da pojedinac ima kompetencije koje ga čine interesantnijim na tržištu rada što znači da im se otvaraju opcije za promjenu posla. U sektoru turizma, prednost u zapošljavanju imaju organizirane, snalažljive, lojalne, predane, radoznale, marljive, ambiciozne, fleksibilne i motivirane osobe. No to nije sve. Glavna prednost u turizmu, bilo da se radi o uslužnoj djelatnosti, prodajnom osoblju ili vrhovnom menadžmentu podrazumijeva znanje stranih jezika. Kako se turizam razvija i otvara novim tržištima sve je izglednije da je vještina stranih jezika u govoru i pismu prioritet za dobivanje posla. Stoga je važno da kandidati nastoje usavršiti znanje stranih jezika kako bi povećali svoju zapošljivost.

Kako bi ljudski potencijali postali uspješniji, postizali dobre poslovne rezultate i razvili svoje kompetencije, potrebno je detaljnije razraditi sustav obuke i obrazovanja o kojima će se u nastavku pisati. Riječ je o intenzivnoj uporabi znanja koja je u poslovanju sve zastupljenija, a poznata je kao visoko učinkovita strategija obuke. Također, bit će prikazane razlike između obrazovanja i obuke kako bi se lakše pratila tema.

## **2.1. OBRAZOVANJE I OBUKA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Svijet se sve više razvija, kako kroz tehnologiju tako i kroz uporabu znanja. Intenzivna uporaba znanja sve je zastupljenija u poslovanju. Zaposlenici moraju kontinuirano učiti, razvijati nove proizvode i usluge kako bi u potpunosti zadovoljili potrebe potrošača. Sve veća uporaba znanja danas je poznata kao visoko učinkovita strategija obuke (Noei sur., 2006.).

Ljudi su ključ uspjeha. Njihovo obrazovanje, kreativnost, imaginacija pridonose jedinstvenosti organizacije više od strojeva, opreme i kapitala. Znanje je osnova za nadmetanje s konkurencijom koja je sve veća, osobito u području turizma. Edukacija mora sadržavati više od osnovnih vještina kako bi se postigla konkurentska prednost. Potrebno je sagledati ju opširnije, kao način stvaranja intelektualnog kapitala. Tu spadaju vještine potrebne za obavljanje posla, korištenje tehnologije u razmjeni informacija s drugim zaposlenicima, razumijevanje klijenata i proizvodnog sustava (Noe i sur., 2006.). Upravo iz tih razloga važno je redovito usvajati nova znanja, razvijati vještine i prikupljati iskustvo.

Poduzeće u svrhu usavršavanja i osposobljavanja ljudi razvija model koji se sastoji od istraživanja i utvrđivanja obrazovnih potreba, planiranja edukacije, izrade edukacijskih programa, suradnje s ustanovama za edukaciju, organiziranja i izvođenja edukacijskih programa, projektiranja profesionalnog razvoja, izrade didaktičkih modela, valorizacije edukacijskih programa, treninga i cjeloživotnog obrazovanja zaposlenika (Noe i sur., 2006.).

Oblikovanje uspješnih sustava obuke organizirano je na način da doprinese povećanju konkurentnosti prema procesu instruktorskog dizajna. Taj proces sastoji se od šest koraka i naglašava da obuka ne uključuje jednostavan odabir najpopularnije metode obuke već je sustav mnogo složeniji. Prikaz procesa instruktorskog dizajna prikazan je u tablici 1.

**Tablica 1. Proces instruktorskog dizajna**

<b>1. Provođenje procjene potreba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza organizacije</li> <li>- Analiza osobe</li> <li>- Analiza zadataka</li> </ul>
<b>2. Osiguravanje spremnosti zaposlenika na obuku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stavovi i motivacija</li> <li>- Osnovne vještine</li> </ul>
<b>3. Oblikovanje okruženja koje omogućuje učenje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepoznavanje ciljeva učenja i rezultata obuke</li> <li>- Svrhovit materijal</li> <li>- Vježba</li> <li>- Povratne informacije</li> <li>- Promatranje drugih</li> <li>- Upravljanje i koordiniranje programa</li> </ul>
<b>4. Osiguranje transfera naučenog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategije upravljanja samim sobom</li> <li>- Podrška kolega i menadžera</li> </ul>
<b>5. Odabir metoda obuke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezentacijske metode</li> <li>- Metode obrazovanja koje uključuju praksu</li> <li>- Grupne metode</li> </ul>
<b>6. Procjena programa obuke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepoznavanje rezultata obuke i oblika procjene</li> <li>- Analiza troškova i koristi</li> </ul>

*Izvor: Noe i sur., „Menadžment ljudskih potencijala“, Mate, Zagreb, 2006., str. 211.*

Kod procesa instruktorskog dizajna važno je u prvom koraku provesti procjenu potreba kako bi se ustanovilo je li obuka potrebna. Obuka se može promatrati s razine „kritične točke“ (zakonodavstvo, nedostatak osnovnih vještina, lošu uspješnost, novu tehnologiju, zahtjeve potrošača, nove proizvode, više standarde uspješnosti, nove poslova). Potrebno je odrediti koji je kontekst, kome je namijenjena i u kojim područjima je obuka potrebna. Na kraju se izrađuju programi namijenjeni napredovanju zaposlenika primjenjujući provođenje različitih modela obuke (Noe i sur., 2006.).

Ukoliko zaposlenik nije spreman za usvajanje novih znanja i daljnji razvoj vještina, vrlo je vjerojatno da će obuka biti neefikasna. Najbolja obuka ne vrijedi ako zaposlenik nije spreman na nju. Stoga je drugi korak jedan od najvažnijih u procesu instruktorskog dizajna, a podrazumijeva spremnost zaposlenika na obuku. Za spremnost na obuku zaposlenici trebaju posjedovati osnovne karakteristike za rad, kao što su sposobnost, entuzijizam, stav, motivacija i dr. Treći korak u procesu instruktorskog dizajna je

oblikovanje okruženja koje omogućuje učenje. Zaposlenici moraju znati zašto uče, trebaju koristiti vlastita iskustva kao osnovu za učenje, moraju imati mogućnost prakse, potrebna im je povratna informacija, promatranje i međudjelovanje s drugima, te pravilno organiziran i koordiniran program obuke.

Transfer naučenog podrazumijeva primjenu znanja i vještina koje su zaposlenici naučili u obuci za posao. On je moguć samo ako se prije dogodi učenje (spremnost zaposlenika na obuku i oblikovanje okruženja koje omogućuju učenje). Na njega utječu klima za transfer, podrška menadžera, podrška kolega, prilike za korištenje naučenih sposobnosti, tehnološka podrška i vještine upravljanja samim sobom.

Učenje je zabavnije kroz igru, stoga organizacija treba kontinuirano pratiti koja metoda je najbolja za promatranu grupu ljudi koji sudjeluju edukaciji.

Posljednji korak u procesu instruktorskog dizajna je procjena programa obuke. Ispitivanje rezultata pridonosi procjeni njegove učinkovitosti. Ishodi programa obuke moraju biti povezani s ciljevima programa, a dijele se u pet kategorija. Kognitivni ishodi u kojem su zaposlenici upoznati s činjenicama, tehnikama i postupcima obrađenima u programu obuke. Ishodi vještina koriste se kod tehničkih i motoričkih vještina i ponašanja. Ishodi stavova odnose se na motivaciju, stavove i reakciju polaznika programa obuke. Rezultati ukazuju na isplativost programa obuke. Ishod koji daje jasno sliku procjene programa obuke je povrat na uloženo. Uspoređuju se novčane dobrobiti obuke s troškovima uloženima u procesu obuke (Noe i sur., 2006.).

Krajnji cilj visoko učinkovite strategije obuke je osigurati proces obuke i usporediti program obuke s drugim tvrtkama kako bi se stvorio prostor za napredak u poslovanju. S aspekta kontinuiranog učenja od zaposlenika se traži razumijevanje cjelokupnog sustava rada i predstavlja prihvaćanje paradigme cjeloživotnog učenja. Od zaposlenika se očekuje da nove vještine i znanja usvoje, primjene na posao, te da informaciju podijele s drugim zaposlenicima (Noe i sur., 2006.).

Potrebno je razlikovati pojam obrazovanja i obuke. Obrazovanje (Zakon o strukovnom obrazovanju, NN 30/09) je proces stjecanja kompetencija u užem smislu. U širem smislu obrazovanje je spoj ukupnih spoznaja, vrijednosti, znanja, vještina i sposobnosti. Smatra se temeljem za daljnji razvoj i napredak ljudskih potencijala. Ono se odvija kao formalno, (obrazovanje kroz srednju školu i fakultet) neformalno i (obrazovanje kroz organizirane

tečajeve iz različitih područja) informalno, (proučavanje stručne literature i sl.) a prikazano je u tablici br. 2 (Obradović i sur. 2015.).

**Tablica 2.** *Primjeri pojedinih vrsta obrazovanja*

Vrsta obrazovanja	Primjer za ilustraciju
Formalno obrazovanje	stjecanje srednjoškolske ili stručne spreme, prekvalifikacije, visoko obrazovanje
Neformalno obrazovanje	poduke iz informatike, stranih jezika
Informalno obrazovanje	gledanje filmova preko interneta, čitanje stručne literature

**Izvor:** *izradio autor*

Obuka se definira kao priprema zaposlenika za kvalitetnije izvršenje zadataka ili neke buduće specifične vještine koje će se od tih zaposlenika tražiti, pri čemu je obuka planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Ona olakšava zaposlenicima da lakše ovladaju sposobnostima vezanima uz posao.

Obrazovanje se orijentira isključivo na osobu bez obzira na posao koji obavlja, dok se obuka fokusira na posao. To je proces vježbanja psihofizičkih osobina s ciljem poboljšanja osnovnih vještina za rad (Obradović i sur., 2015.). To su na primjer: obuka sudskih tumača, obuka za vozača, zaštitara, računovođa, turističkih vodiča, pravosudnih policajaca i drugo.

Obradović, Samrdžijeva i Jandrić (2015.) spominju podjelu na tri osnovne vrste obuke. Upoznavanje mogućnosti, poslovne politike i ponašanje zaposlenika spada u prvu fazu tzv. usmjeravanje zaposlenika. Ona započinje prvim radnim danom zaposlenika. Druga faza je instrukcija za poslom koja traje nekoliko dana krenuvši od samog početka dok se ne nauče svi potrebni detalji za uspješno obavljanje posla. Treća, možda i najvažnija faza je obnavljanje znanja. Praćenje trendova od neizmjerne je važnosti za postizanje konkurentske prednosti. Stoga se ljudske potencijale u posljednjoj fazi uči novim standardima i metodama koje nastaju za vrijeme poslovanja (Obradović i sur., 2015.).

Sama organizacija prije svega mora shvatiti zbog čega je važno redovito provoditi edukacijske programe. Takva se organizacije naziva učeća, a upravo će se o njoj pisati u nastavku diplomskog rada.

## **2.2. ORGANIZACIJA KOJA UČI**

Učeća organizacija je ona koja ulaže u vlastite zaposlenike i pomoću kojih postiže konkurentsku prednost temeljenu na ljudskim potencijalima, stvara ugled tvrtke i prepoznatljiva je na tržištu.

Cilj učeće organizacije je stvoriti okruženje u kojem će ispunjavanje ciljeva svih zainteresiranih strana biti prirodno i obnavljajuće te istodobno jamčiti održivost (Rupčić, 2006.). Učenje mora biti oblikovano na način da omogući zaposlenicima brzo reagiranje na promjene koje se događaju u okolini. Ako zaposlenici nauče nešto u interakciji s okolinom, a organizacija se nije promijenila i iskoristila to znanje, tada organizacija ništa nije naučila.

Pojedinci učenjem utječu na promjene koje svakodnevno donosi organizacija, od novih normi, standarda, strategije, prioriteta i slično.

U sektoru turizma vrlo je potrebna učeća organizacija jer su promjene učestale zbog sve zahtjevnijih korisnika usluga (turista). Važno je da organizacija koja uči često dodatnim seminarima i edukacijskim programima priprema zaposlenike na promjene i prenosi im nova znanja i vještine koje moraju svladati. Samo na taj način organizacija može održati konkurentsku poziciju na tržištu. Kod učeće organizacije postoje ključne karakteristike koje je važno poznavati kako bi se razumjelo njihovo značenje. Karakteristike organizacije koja uči prikazane su na idućoj stranici, u tablici br. 3.

**Tablica 3.** Ključne karakteristike organizacije koja uči

KARAKTERISTIKA	OPIS
STALNO UČENJE	Zaposlenici međusobno razmjenjuju znanja i koriste svoje poslove kao osnovu za primjenu i stvaranje znanja
STVARANJE I RAZMJENA ZNANJA	Razvijeni su sustavi za stvaranje, stjecanje i razmjenu znanja
KRITIČKO SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE	Poticanje zaposlenika da razmišljaju na nove načine, da uoče povezanosti i povratne informacije i provjere pretpostavke
KULTURA UČENJA	Menadžer i ciljevi tvrtke nagrađuju, potiču i podržavaju učenje
POTICANJE FLEKSIBILNOSTI	Poticanje zaposlenika na riskiranje, inoviranje, istraživanje novih ideja, isprobavanje novih postupaka i razvijanje novih proizvoda i usluga
POŠTIVANJE ZAPOSLENIKA	Sustav i okruženje usredotočeni su na osiguravanje razvoja i dobrobiti svakog zaposlenika

*Izvor: Noe i sur., „Menadžment ljudskih potencijala“, Mate, Zagreb, 2006., str. 209.*

Na idućoj stranici je tablica koja prikazuje osnovne razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja uči. Tradicionalna organizacija učenje usmjerava na pojedinca, a organizacija koja uči razvija se na razini sustava i kolektivnog učenja, odnosno sposobnosti očuvanja naučenog kroz vrijeme bez obzira na odlazak pojedinca iz organizacije.

**Tablica 4.** *Usporedba obilježja tradicionalne organizacije i organizacije koja uči*

Tradicionalna organizacija	Organizacija koja uči
Učenje razumijevanjem	Učenje kroz akciju
Povećanje individualnog znanja	Povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema
Učenje činjenica i vještina	Razumijevanje i osobno iskustvo
Usvajanje znanja i gledišta	Istraživanje i eksperiment
Racionalni i „znanstveni“ pristup rješavanju problema	Alternativne metode, uključujući subjektivno i „iracionalno“
Dosljedna i sistematična primjena teoretskih znanja	Razlike u gledištima, kritika teorijskih polazišta
Načela, teoremi, traženje „apsolutnih istina“	Relativiziranje apsolutnih istina
Traženje „recepta“ i „pravih načina“	Učenje pomoću prakse, eksperimenata i testiranja
Pravila i crno bijele istine	Otvoreni duh, poštivanje iznimki

*Izvor: Rupčić(2006.) Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. Preuzeto od: Srića, Kultura upravljanja i poslovna etika, Masmedia, 2004.*

Organizacija kroz različite sustave i modele ulaže vrijeme i novac kako bi postigla kvalitetu i konkurentnost temeljenu na ljudskom kapitalu. Organizacija ne može biti konkurentna na tržištu ukoliko ne ulaže u ljudske potencijale putem seminara ili edukacijskih programa.

Edukacijski se programi sve više primjenjuju u turizmu zbog sve raznovrsnijih zahtjeva i preferencija turista koji iziskuju razvoj složenijih i individualiziranih usluga. Kod zaposlenika je potrebno razviti snalažljivost da brzo i efikasno pronalaze rješenja kako bi zadovoljili sve više standarde klijenata.

### **2.3. VAŽNOST TRENIRANJA ZAPOSLENIKA**

Kako bi uspješno provodili trening zaposlenika, važno je da organizacija dobro osposobi menadžere koji će kasnije biti zaduženi za edukaciju i trening ostalih ljudskih potencijala u organizaciji (Dessler G., 2015.).



Proces treniranja može se raščlaniti u četiri koraka, i to: pripremu, planiranje, aktivno treniranje i praćenje (Dessler G., 2015). Kako bi se odradila kvalitetna priprema za treniranje, važno je znati što ona mora obuhvaćati. Najčešće podrazumijeva problem koji postoji u organizaciji, djelatnika, te njegove vještine.

Priprema se može sagledati i kao proces promatranja djelatnika, a promatranje obuhvaća radnje koje on obavlja na poslu, kao i način postupanja njegovih kolega koji su s njim u odnosu (Dessler G., 2015.). Osim promatranja zaposlenika, vrlo lako se mogu pratiti i njegova produktivnost, kašnjenja na posao, nezgode, žalbe klijenta i dr.

Prilikom prenošenja zacrtanih planova zaposleniku potrebno je biti jasan, dosljedan, uzeti u obzir elemente koji mogu odvratiti pažnju, (buka, omatanje drugih zaposlenika) aktivno slušati sugovornika i dr. Nakon što je zaposlenik prošao proces pripreme i kad se postigne dogovor o planiranju slijedi aktivno treniranje. U „srcu“ učinkovitog treniranja leži vještina međuljudske komunikacije (Dessler G., 2015). Ostaje još praćenje zaposlenika i ako se ono redovito prati mogu na površinu „isplivati“ loše navike zaposlenika, ali i njegove dobre strane. Stoga je razvoj zaposlenika važno pratiti periodično i njime obuhvatiti napredak znanja, vještina i sposobnosti.

Poneki dugogodišnji zaposlenici smatraju kako ih višegodišnji rad i iskustvo čine dovoljno kompetentnima i smatraju da je nepotrebno razvijati svoja postojeća znanja i vještine. Kod takvih zaposlenika uglavnom ne postoji potreba za edukacijom jer u početku pogrešno razmišljaju. U tom slučaju do izražaja dolaze kvalitetno osposobljeni menadžeri koji se služe različitim metodama kako bi što kvalitetnije motivirali zaposlenike na važnost stjecanja novih znanja i prilagodbu novim zahtjevima koje tržište postavlja u poslovanju. Prije svega menadžeri prate zaposlenike, planiraju promjene, i periodično prate njihove rezultate. Menadžeri moraju pronaći način da motiviraju zaposlenike i potaknu u njima potrebu za edukacijom i stalnim usavršavanjem. Različitim metodama nastoje promijeniti stav i razmišljanje takvih zaposlenika.

Zaposlenici moraju shvatiti da se trendovi mijenjaju, naročito u području turizma. Od njih se očekuje znanje nekoliko stranih jezika, a ne samo jednog, prezentacijske i prodajne vještine pomiču granice i ne praštaju pogreške, ljubaznost je potrebna više nego ikad prije. Gosti su sve zahtjevniji. Ako organizacija u tom segmentu ne posjeduje kvalitetne i dobro utrenirane zaposlenike ruši vlastiti imidž i polako nestaje sa sve konkurentnijeg tržišta.

One organizacije koje nemaju mogućnost treniranja zaposlenika unutar poduzeća nastoje ulagati u njihov razvoj kroz plaćanje edukacijskih programa ustanovama koje ih provode. Sve s ciljem dobivanja i zadržavanja najboljih ljudskih potencijala.

Na primjeru odjela prodaje u području turizma ilustrirat će se vrste treninga koji se mogu koristiti i doprinijeti većoj konkurentnosti na tržištu. Za prodajno osoblje mogu se organizirati treninzi prodajnih razgovora, pregovaračkih vještina, komunikacijskih vještina, razvijanju maštovitosti, prezentacijskih vještina, poduzetnosti, otvorenosti prema novim idejama, sposobnost apstraktnog razmišljanja i drugo.

U procesu treninga nikako ne bi smjelo sudjelovati više od petnaestak zaposlenika. Prije njegova održavanja, zaposlenici trebaju biti upoznati sa sadržajem programa. Gradivo mora pratiti tematiku, od jednostavnijih do složenijih sadržaja. Jedan od bitnih elemenata treninga jest postići logičko povezanu cjelinu. Važno je da predavač potkrjepljuje gradivo vizualnim elementima, te primjenjuje vlastita iskustva u svrhu lakšeg učenja. Važno je i vrijeme u kojem se trening odvija (prijepodne, poslijepodne, vikendom). Isto tako, više treninga s kraćim trajanjem predavanja mnogo je efikasnije od manje treninga s dužim trajanjem. Nakon što je cjelokupni program treninga odrađen, potrebno je zaposlenicima osigurati transfer naučenog. U suprotnom dolazi do razočaranja, osjećaja zanemarenosti, izgubljenog vremena što pridonosi neefikasnosti održanog treninga (Noe i sur., 2006.).

Ukoliko poduzetnik na učenje i trening gleda kao trošak, nikada neće postići potrebnu kvalitetu temeljenu na ljudskom kapitalu. Trening je najbolja investicija u kojoj organizacija raste zajedno sa zaposlenicima koji u njoj rade. Zadovoljstvo treniranjem ne utječe samo na pojedinca već na cjelokupnu organizaciju koja zajedništvom pronalazi najbolje metode za održavanje konkurencije. Za turizam je to od velikog značaja jer najvažniju reputaciju danas imaju one organizacije o kojima zadovoljni klijenti uokolo „čavrljaju“.

#### **2.4. FORMULA USPJEŠNOG UČENJA**

Učenje podrazumijeva trajnu promjenu u ponašanju zaposlenika. Na podložnost stalnog učenja utječu brojni čimbenici. Motivacija, zajedno sa znanjem i psihološkim karakteristikama pojedinca najvažniji je čimbenik koji utječe na proces učenja (Gutić, Rudelj, 2012.).

Gutić i Rudelj (2012.) pronalaze formulu za uspješno učenje koja glasi:

**Formula za uspješno učenje**

Uspješno učenje = potreba za učenjem + aktualnost sadržaja + motivacija za učenjem  
+ iskustvo u učenju + navika učenja + poticaj za učenjem + znatiželja

Oduzme li se bilo koja komponenta iz formule uspješnog učenja, sustav ne funkcionira na učinkovit način. Bez motivacije nema učenja. Pojedinci koji imaju aktualiziranu potrebu za učenjem, motivaciju, predanost, iskustvo, navike u učenju, poticaj, te radoznalost za gradivom uspješno prate, prilagođavaju se i brzo reagiraju na promjene koje se svakodnevno pojavljuju na tržištu. Osim toga učenje je i potreba za usvajanje novih znanja i vještina za kvalitetnije obavljanje zadataka.

Važna značajka učenja je kapacitet učenika i vremensko trajanje, jer učenje koje je raspoređeno u dužem periodu jeftinije je i efikasnije nego učenje koncentrirano u kraćem vremenskom periodu.

Zaposlenicima se treba maksimalno posvetiti jer sva znanja i vještine koje razvijaju od velike su koristi za njih same, ali i organizaciju koja ulaže u njihov razvoj. Potrebno je naučiti zaposlenike da neugodne stvari učenjem mogu postati ugodne, da se sadržaji naučeni s razumijevanjem duže pamte od onih koji su naučeni mehanički.

Kako bi kod zaposlenika stvorili potrebu za učenjem potrebno je posjedovati menadžere koji svojim metodama mogu na adekvatan način motivirati svakog zaposlenika ponaosob. Autori Gutić i Rudelj pišu o dobnoj granici zaposlenika kao važnoj odrednici za spremnost zaposlenika na učenje. Mlađi menadžeri više se posvete učenju, dok je kod starijih od četrdesete godine života prisutna veća doza pasivnosti i nezainteresiranost te negativnog odnosa prema učenju (Gutić, Rudelj, 2012.).

## 2.5. MENTORSKO VOĐENJE ZAPOSLENIKA

Primarni cilj ovog dijela rada je prikazati proces mentorskog vođenja kako bi se postigla što veća uspješnost u poslovanju. Odlični rukovoditelji obično su i odlični instruktori zato što izvlače najbolje iz svojih djelatnika (Dessler, 2015.). Mentorstvo je presudno za jačanje organizacije naročito u području turizma gdje je konkurencija svakog dana sve jača. Dobro osposobljeni zaposlenici ne dobivaju se „preko noći“. Ti se procesi postepeno provode od prvog dana dolaska zaposlenika na radno mjesto.

Moderna organizacija koja razumije da je budućnost poslovanja ovisna o kvalitetnim zaposlenicima mora posvetiti više pažnje treniranju i mentorstvu zaposlenika.

Aktivnosti uvođenja u posao te orijentacije koje se provode nakon prihvaćanja ponude za posao spadaju u proces socijalizacije zaposlenika.

Uvođenje novih zaposlenika u organizaciju osnovni je preduvjet da bi zaposlenik mogao uspješno obavljati posao i lakše se uklopio u radnu sredinu. Prilikom dolaska na posao svakom pojedincu trebalo bi dodijeliti mentora. To je osoba odgovorna za ovladavanje zahtjevima radnog mjesta i zaposlenikov daljnji razvoj. Svrha je pružanje potpore novom zaposleniku, upoznavanje s poslovnim okruženjem i samom organizacijom. Menadžeri mentori ključni su faktor pri identificiranju individualnih potreba, preferencija i aspiracija u pogledu razvoja karijere i organizacijskih potreba (Dessler, 2015.). Menadžeri nastoje osigurati da organizacija i pojedinac teže istom cilju.

Kod uvođenja novog zaposlenika u posao treba utvrditi u kojem području on može dati svoj maksimum. Zadržavanje zaposlenika počinje već prvi dan na poslu. Podaci pokazuju da korištenje integracijskih programa unaprjeđuje stopu zadržavanja zaposlenika do 25% (Obradović i sur., 2015.).

Mentori su ključne osobe prilikom uvođenja u posao, a njihove poželjne karakteristike su motiviranost, sposobnost stalnog učenja, otvorenost i susretljivost prema zaposleniku, objektivnost, sistematičnost, taktičnost, otvorenost za suradnju i dugo (Obradović i sur., 2015.).

Mentor nikako ne smije biti neorganizirana, introvertirana, nedovoljno educirana, kritična i samokritična osoba, jer na taj način model mentorskog vođenja nije efikasan i povoljan za dalji razvoj organizacije i pojedinca (Obradović i sur., 2015.)

Zanimljivo je promotriti kako autori na različite načine koriste slične pristupe u procesu mentorskog vođenja. Obradović i suradnici opisali su mentorsko vođenje u pet koraka.

Prvi korak počinje upoznavanjem kandidata s poslom. Nakon toga slijedi promatranje i snimanje posla, usvajanje novih znanja i vještina. Stalno učenje u modelu mentorskog vođenja od neizmjerne je važnosti. Treći korak podrazumijeva učenje kandidata na preuzimanje i praćenje inicijative. Kontrolirani aktivni nastup kandidata četvrti je korak u procesu mentorskog vođenja. Drugim riječima, kandidat u toj fazi posjeduje razinu znanja kojom može veći dio posla odraditi samostalno.

Mentorstvo tu ne prestaje. Od zaposlenika se očekuje da primjeni naučeno pa tako započinje samostalno obavljati posao. Primjerice, odlazi samostalno na termine s kupcima, piše dnevne izvještaje na koje mentor piše sugestije, primjedbe, prijedloge te daje kandidatu upute za daljnji rad. Nakon toga slijedi mogućnost stalnog zaposlenja (ukoliko je osoba bila zaposlena na probni rok), praćenje radne uspješnosti u razvoju karijere kroz druge modele edukacije, te adekvatno i stimulatивно nagrađivanje.

Obradović i suradnici proces integracije odnosno socijalizacije opisuje u tri faze, prikazane u tablici 5. Važno je naglasiti kako tijekom cijelog probnog roka mora postojati dvosmjerna komunikacija.

**Tablica 5.** *Faze procesa integracije zaposlenika*

	PRVI DAN	PRVI TJEDAN	TIJEKOM PROBNOG ROKA
Cilj	Upoznavanje s poviješću i ciljevima organizacije	Prilagodba novom timu i novim zadacima	Usavršiti vještine zaposlenika
Teme koje pojedinac treba usvojiti	Interna pravila, organizacijska struktura, kooptativna etika; Upoznavanje s neposrednim nadređenim	Suradnja s mentorom	Identifikacija postojećih problema
Ishodi		Izgradnja pozitivnih odnosa	Mogućnost za izražavanje zadovoljstva/nezadovoljstva
			Gradnja neformalnih odnosa

**Izvor:** *sastavio autor, prema: Obradović, (2015.). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Plejada, Zagreb.*

Za prvi radni dan novog zaposlenika zadužen je menadžer ljudskih potencijala. Trebao bi upoznati novog zaposlenika s poviješću organizacije te pojasniti njezine ciljeve. U prvom danu novi zaposlenik bi ukratko trebao biti informiran o internim pravilima, organizacijskoj strukturi i korporativnoj etici. Također, pažnja bi trebala biti posvećena objašnjenju osnovnih pravila ponašanja (pauze, hrana, radno vrijeme i dr.). Novi zaposlenika trebao bi biti predstavljen neposredno nadređenom ukoliko se u procesu selekcije još nisu upoznali.

Već u prvom tjednu od zaposlenika se očekuje da se postepeno prilagođava novim zadacima i novom timu. Taj dio najčešće provodi mentor, odnosno voditelj odjela.

Tijekom probnog roka veliku ulogu ima menadžer ljudskih potencijala, a ako ta funkcija nije uspostavljena unutar organizacije, tu funkciju preuzima izravno nadređeni, uz značajan doprinos mentora. Mora ocijeniti kako se novi zaposlenik snalazi, zadržava li interes na poslu, gradi li kontakte sa suradnicima i neposredno nadređenim, je li motiviran, zadovoljan radnim vremenom i brzinom kojom se odvija integracija. Kada programi integracije pomažu organizaciji u kreiranju poticajne radne sredine tada su uspješno izvedeni, snižavaju troškove, štede vrijeme i imaju pozitivan efekt na izgradnju timskog duha (Obraović i sur., 2015.).

Proces integracije potrebno je sagledati i s aspekta zaposlenika. Na koji način osoba doživljava proces, koliko joj treba da se prilagodi i koja su njena očekivanja. Što se tiče prilagodbe potrebno je zaposleniku pružiti maksimalnu podršku u području s kojim se još nije susreo. Novim zaposlenicima potrebno je stvoriti priliku za upoznavanje s ostalim zaposlenicima u organizaciji jer upravo ta veza pozitivno utječe na njihov daljnji ostanak i predanost organizaciji. Komunikacija jedan na jedan unutar organizacije pomaže stjecanju povjerenja između novih zaposlenika i srednjeg, odnosno vrhovnog menadžmenta. Ono što svaki novi zaposlenik očekuje od organizacije jest odanost, povjerenje, motivacija.

Faza mentoriranja zaposlenika provodi se u većini organizacija. Zaposlenike se usmjerava i upoznaje s organizacijom kako bi se što lakše uklopili, te razvijali vlastite karijeru. Nakon što se osamostali, uklopi i sposoban je na kvalitetan način samostalno obavljati posao, tada i on sam postaje mentor nekom novom zaposleniku i uvodi ga u posao. Proces mentoriranja nikada ne prestaje. Ukoliko organizacija inzistira na modelu mentorskog

vođenja tada radi veliku uslugu zaposlenicima jer im osigurava postepeno uvođenje i razvijanje karijera unutar organizacije.

U nastavku diplomskog rada pisat će se o različitim edukacijskim programima čemu se u praksi pridodaje sve više pažnje. Njima se nastoji osposobiti zaposlenike da se što brže prilagođavaju promjenama i zahtjevima okoline. Vrlo ih je važno provoditi kontinuirano. Ukoliko to nije slučaj, zaposlenici gube naviku učenja i samim time gube na učinkovitosti poslovanja u poduzeću.

## **2.6. EDUKACIJSKI PROGRAMI - PRIMJERI IZ PRAKSE**

Ulaganje u ljudske potencijale postalo je trend i redovita praksa u svijetu, a sve je raširenije i u nas. Javlja se potreba za razvojem znanja, usavršavanjem vještina, a cjelokupni proces razvoja zaposlenika svodi se na cjeloživotno učenje.

Istraživanje o edukacijskim potrebama koje je provela specijalizirana internetska stranica za promociju edukativnih sadržaja Educentar prikazala je da samo deset posto ispitanih posloprimaca smatra da je nakon formalnog obrazovanja razina njihovih znanja odlična što potvrđuje da je cjeloživotno učenje postalo nužno ([http://www.poslovni.hr/ulaganje u edukaciju zaposlenika tvrtkama se uvijek višestruko vrati](http://www.poslovni.hr/ulaganje_u_educaciju_zaposlenika_tvrtkama_se_uvijek_visestruko_vrati)).

Postoje brojni edukacijski programi koje poduzeća primjenjuju u suradnji s vanjskim predavačima ili organiziranjem radionica i in-house seminara. Poduzeća mogu organizirati i druge vrste edukacijskih programa kao što su okrugli stolovi i rasprave, individualna nastava/savjetovanja/mentorstva, formalni tečajevi, doškolovanja, studijski programi i dr.

Pliva d.d., članica TEVA grupe, jedne od vodećih farmaceutskih kompanija u svijetu, posjeduje vlastiti edukacijski centar u kojem svojim zaposlenicima pruža mogućnost stjecanja stručnih znanja, razvoja općih i menadžerskih kompetencija, učenje stranih jezika te poboljšanje informatičkih znanja. Tamara Šušanj – Šulentić, direktorica komunikacija Plive kazala je kako je u 2009. godini u obrazovanje u Plivi Hrvatska uloženo 6,75 milijuna kuna, što prosječno iznosi oko 3 400,00 kn po zaposleniku. U njihovom vlastitom centru svake se godine održava oko 20 seminara s ukupno više od 200 sudionika, kojima su pokrivena različita teme ([http://www.poslovni.hr/ulaganje u edukaciju zaposlenika tvrtkama se uvijek višestruko vrati](http://www.poslovni.hr/ulaganje_u_educaciju_zaposlenika_tvrtkama_se_uvijek_visestruko_vrati)).

Turizam se sve brže razvija, a Republika Hrvatska iz godine u godinu povećava zaradu od ljetnog turizma. Izgrađuju se hoteli, kampovi, raznovrsni tipovi ponuda bazirani prvenstveno na ljetnom turizmu. Organizatori se okreću specifičnim oblicima turizma, slušaju potrebe turista i u skladu s postojećim potrebama svake godine otvaraju sve više radnih mjesta.

U nastavku teksta slijedi primjer Hrvatske turističke zajednice koja je ušla u projekt obrazovanja djelatnika u sustavu turističkih zajednica i zaposlenika ostalih subjekata javnog i privatnog turističkog sektora.

U 2014. godini HTZ (Hrvatska turistička zajednica) u suradnji s tvrtkama Janu Pim i Algebra provodila je specijalizirane obrazovne programe podijeljene u tri područja edukacije za obrazovanje djelatnika javnog i privatnog turističkog sektora kako bi poboljšala učinkovitost promocije turizma na makro i mikro razini.

Edukacija je osim teorijskih znanja uključivala praktična znanja o načinima poboljšanja aktivnosti u području turizma. Bila je namijenjena menadžerima i rukovoditeljima na visokim pozicijama u javnom i privatnom sektoru, višem i srednjem menadžmentu te predstavnicima svih segmenata turističke industrije. Edukacijski programi bazirali su se na razvoju destinacijske menadžment organizacije (DMO), razvoju selektivnih oblika turizma i proizvoda za tržišta posebnih interesa, te razvoju internet marketinga ([http://business.croatia.hr/Resources/Media/Edukacija 2014. pdf](http://business.croatia.hr/Resources/Media/Edukacija%202014.pdf)). Edukacija se provodila u Zagrebu, Osijeku, Opatiji, Puli, Zadru, Splitu i Dubrovniku. Područja koja je edukacija pokrivala prikazana su u tablici 6.

Mogli su se prijaviti svi koji su bili zainteresirani za osobnu edukaciju i napredovanje kroz održane seminare. Cilj je bio okupiti što više stručnjaka iz područja turizma kako bi ih se educiralo o važnosti prilagodbe koje tržište stavlja pred zaposlenike u tom sektoru. Internet, društvene mreže, upravljanje posjetiteljima samo su neke od vrlo važnih tema u turizmu. Krajnji cilj je bio naučiti ljude da razmišljaju, koriste napredak tehnologije u korist čitave organizacije i prenose naučno svojim zaposlenicima.

**Tablica 6.** Program edukacije u području turizma 2014. godine.

Program edukacije za 27.05.2014.	Online marketing
Program edukacije za 03.06.2014.	Društvene mreže



Program edukacije za 10.06.2014.	Sustav upravljanja posjetiteljima
Program edukacije za 29.09.2014.	Evaluacija destinacijskog lanca vrijednosti
Program edukacije za 30.09.2014.	Kontrola doživljaja posjetitelja
Program edukacije za 24.10.2014	Razvoj turističkih proizvoda posebnih interesa na destinaciji
Program edukacije za 17.11.2014	Razvoj menadžment eno-gastro turizma
Program edukacije za 21.11.2014.	Razvoj i menadžment kulturnog turizma

*Izvor: sastavio autor, prema podacima sa službenih stranica Hrvatske turističke zajednice*

U nastavku teksta slijedi strani primjer poznatog pariškog hotela u kojem je cilj prikazati važnost ulaganja u ljudski kapital.

U poznatom francuskom hotelu Paris vizija glasi: „Superiornošću usluge razlikovati hotel Paris od drugih i tako produžiti boravak svojih gostiju i povećati stopu njihova povratka te na taj način povećati dohodak i profitabilnost“. Voditeljica ljudskih potencijala Lisa Cruz morala je oblikovati funkcionalne politike i aktivnosti koje podupiru strateško određenje tako što će kod djelatnika potaknuti poželjno ponašanje i sposobnosti. Znala je da kao ugostiteljski posao, hotel Paris uvelike ovisi o predanim djelatnicima visokog morala. Za razliku od maloprodajne trgovine ili tvornice, područje turizma, u ovome slučaju hotelijerstva ponovno prikazuje specifičnosti poslovanja i drugačiju strukturu upravljanja ljudskim resursima. Za razliku od tvornice ili maloprodaje, u hotelu je svaki zaposlenik „na prvoj liniji“. To znači da je svaka jedinica hotela direktno u komunikaciji i međuo odnosu s gostima.

Strukturu hotela treba postaviti na način da se svakom zaposleniku usmjeri pažnja da obavlja posao na način na koji bi obavljao da je on sam vlasnik hotela. Samo takvim načinom poslovanja stvaraju se zadovoljni gosti pomoću kojih se hotel razvija u pozitivnom pravcu. Lisa je znala da hotel Paris mora jasno svojim zaposlenicima dati do znanja da moraju biti predani organizaciji. Znala je da to može ostvariti isključivo tako da zaposlenici hotela imaju uspješne karijere kojima su zadovoljni. Zbog toga je bila

zabrinuta jer je otkrila da hotel Paris uopće nema organiziran proces edukacije i upravljanje karijerom. Voditelji nisu bili obrazovani za to da s djelatnicima raspravljaju o njihovim razvojnim potrebama i mogućnostima promaknuća tijekom intervjua održanih u sklopu procjena radne uspješnosti. Procesi promaknuća bili su neslužbeni. Tvrtka nije nastojala osigurati bilo kakve usluga za razvoj karijera koje bi djelatnicima pomogle razviti bolje razumijevanje koje su to ili bi trebale biti njihove mogućnosti u karijeri.

Lisa je znala da su predani zaposlenici ključ poboljšanja iskustva njihovih gostiju i da ne može povećati predanost djelatnika ne pobrine li se bolje za njihove karijerne potrebe. Hotelu Paris novi je sustav upravljanja bio vrlo bitan, vodstvo hotela shvatilo je da je upravljanje karijerom potrebno kako bi ostvarili svoj krajnji cilj. Direktor financija odobrio je Lisi oblikovanje i uvođenje novog programa upravljanja karijerom. Ona i njezin tim znali su da zahvaljujući novom sustavu upravljanje uspješnošću već imaju postavljene određene temelje. Primjerice, novi je sustav upravljanja uspješnošću zahtijevao od voditelja da svakog zaposlenika ocijeni na temelju ciljeva sposobnosti koji su određeni na temelju strateških potreba tvrtke. Sama procjena rezultirala je novim ciljevima za predstojeću godinu i konkretnim razvojnim planovima za djelatnika.

Stoga su individualan pristup zaposleniku, kvalitetna edukacija, treniranje i mentorstvo zaposlenika, kontinuirano praćenje radne učinkovitosti i motivacija koja će biti obrađena u nastavku diplomskog rada glavne su značajke „zdrave“ organizacije.

U nastavku diplomskog rada pisat će se o povezanosti edukacije s motivacijom i radnom uspješnošću. Sve tri komponente zavise jedna o drugoj i ne bi bile moguće svaka zasebno.

### **3. MOTIVACIJA I EDUKACIJA ZAPOSLENIKA**

Svako poduzeće neovisno o veličini nastoji održati dugotrajnu uspješnost u poslovanju, ostvariti profit i opstati na sve konkurentnijem tržištu. Međutim, krizna vremena koja su poharala domaća i svjetska tržišta uvelike utječu na lošu gospodarsku situaciju.

U takvim uvjetima zaposlenici postaju nezadovoljni, opterećeni privatnim i poslovnim problemima što može dovesti do povećanog broja konflikata, neproduktivnog ponašanja zaposlenika, fluktuacija, izostanaka s posla ili nekog drugog oblika neželjenog ponašanja.

U trećem poglavlju cilj je prikazati načine i sredstva koja motiviraju zaposlenike na kvalitetnije obavljanje posla što povećava njihovu radnu uspješnost. Radna se uspješnost mora pratiti kontinuirano te se zaposlenicima davati povratna informacija o rezultatima uspješnosti. Samo na takav način sustav može efikasno funkcionirati što će se u nastavku dokazati.

#### **3.1. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Motivacija spada u šest riječi koje poduzeća najčešće upotrebljavaju. Pokazalo je to istraživanje „Instituta za istraživanje radne snage“. Motivacija se ne može vidjeti već se isključivo primjećuje na ponašanje pojedinca.

Motivirani zaposlenici pridonose napretku i razvoju poduzeća. Motivacija podrazumijeva brojne teorije, podjele i modele, ali jedno je sigurno: utječe na poboljšanje psihofizičkih, socijalnih i društvenih karakteristika ljudi (Marušić, 2006.).

Svakog čovjeka određena stvar motivira, međutim ono što jednoga motivira na drugoga može utjecati kontraproduktivno. To se dešava jer kod ljudi postoji različitost u karakteru. Nekog će primjerice motivirati mogućnost prisustvovanja na edukacijskom programu, dok će drugi smatrati edukacijski program nevažnim. Stoga menadžeri zaduženi za motivaciju zaposlenika moraju biti oprezni, poznavati osobine ličnosti svakog zaposlenika i individualno im pristupiti u procesu motivacije.

One zaposlenike koje motiviraju materijalna sredstva teže će ih se motivirati kroz nematerijalna. Stoga je potrebno posjedovati vrhunske menadžere koji razumiju, slušaju i pažljivo prate svakog zaposlenika ponaosob. Za menadžera je bitno da ne odustaje u pronalaženju ideja i motivatora za svaku osobu, već da na to gleda kao ulaganje u budućnost i uspješno poslovanje organizacije.

Edukacija zaposlenika primjenjuje se kao strategija nematerijalnog motiviranja. Zaposlenici se različitim metodama nastoje motivirati kako bi shvatili da svoja postojeća znanja moraju neprestano nadopunjavati. Nikad se ne koriste grupne metode motiviranja.

Usko s motivacijom i edukacijom povezana je i radna učinkovitost. Za uspješnost poslovanja važno je da se prati kontinuirano. Neki ljudi imaju izraženiji motiv za postignućem što je dobro jer su takvi zaposlenici odgovorni u radu, postavljaju si realne ciljeve, od velike važnosti im je povratna informacija o radnoj uspješnosti, novac isključivo gledaju kao rezultat vlastite radne uspješnosti, planiraju na duži rok i dr. Kod takvih zaposlenika postoji potreba za edukacijom kako bi se maksimalno razvile vještine potrebne za obavljanje posla.

Ako je u turizmu svladavanje drugog stranog jezika prioritet, tada je potrebno provjeriti jesu li zaposlenici koji su pohađali edukaciju podjednako naučili strani jezik ili je za neke potrebno odvojiti dodatne satove. Neki možda nisu bili dovoljno motivirani za edukaciju, neki su je smatrali totalno nevažnom pa su umjesto sudjelovanja u edukacijskom procesu razmišljali o svemu samo ne o jeziku kojeg uče. Takvi se zaposlenici vrlo lako mogu otkriti kontinuiranim praćenjem. Praćenje se može ispitati usmenim ili pismenim putem. Sve više organizacija u području turizma prati trendove, educira vlastite zaposlenike i prati razvoj naučenih znanja i vještina, te pokušava naučeno dovesti na najvišu razinu.

Ako su zaposlenici motivirani za napredovanje kroz sustave edukacija, ukoliko se redovito prati njihova radna uspješnost, tada se povećava i učinkovitost upravljanja ljudskim potencijalima što dovodi do boljih poslovnih rezultata.

Slijedi poglavlje u kojem će se prikazati važnosti ishodišta motivacije na primjeru hijerarhijskih potreba prema Abrahamu Maslowu. Model hijerarhijskih potreba važno je prikazati jer govori o pet logičnih stupnjeva zadovoljavanja osnovnih ljudskih potreba. Potrebno je sagledati ishodišta motivacije o kojima se piše u nastavku diplomskog rada koji su važna komponenta za svakog pojedinca kako bi zadovoljio vlastite potreba koje ga motiviraju da postane uspješan u obavljanju posla.

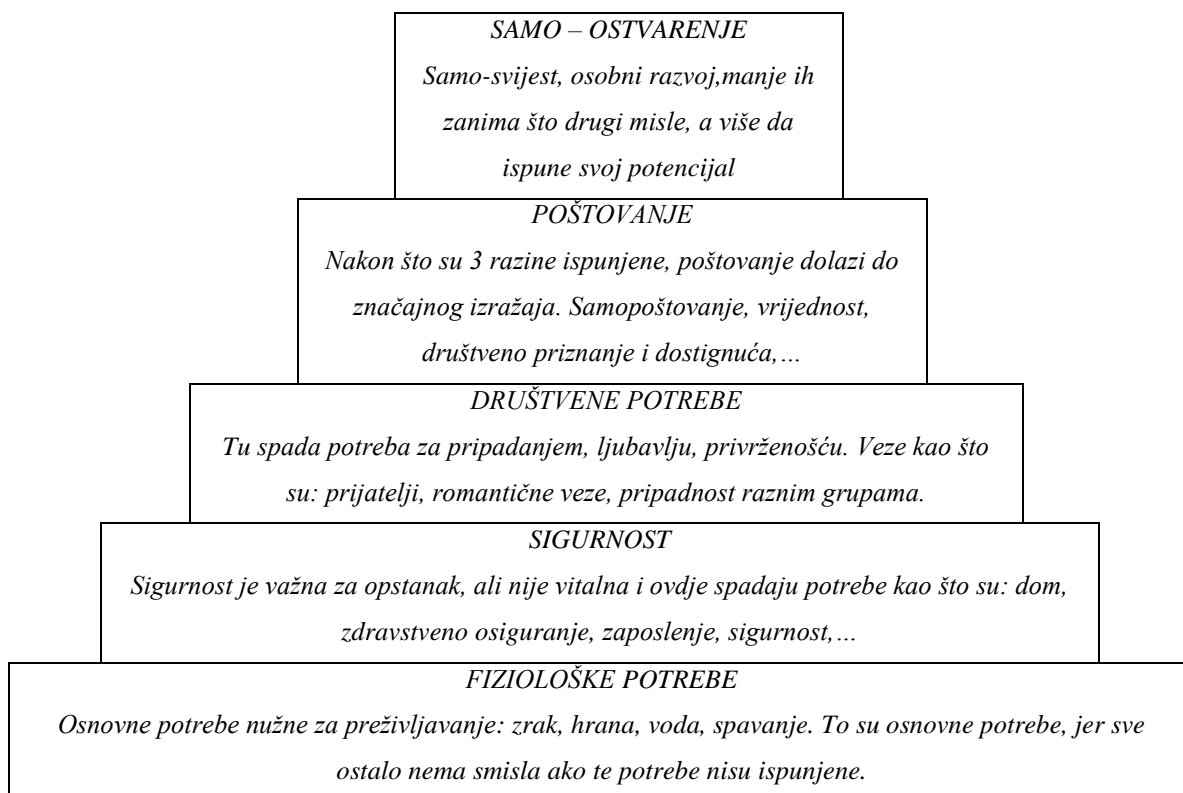
### 3.1.1. MOTIVACIJA PREMA ABRAHAMU MASLOWU

Abraham Maslow koncepciju čovjeka objašnjava kao integriranu jedinku i smatra da se motivacija kroz proučavanje mora usmjeriti na krajnje želje, ciljeve i potrebe ljudi (Bahtijarević, 1999.). Iz tog razloga posvetio se proučavanju motivacije i ponašanju ljudi u organizaciji. Tvrdi da postoje univerzalne temeljne potrebe koje se pojavljuju hijerarhijski. Hijerarhija se temelji na dvije različite teorije (Bahtijarević, 1999.):

1. Pojavljivanje neke potrebe očituje se u prethodnom zadovoljavanju neke važnije potrebe.
2. Nijedna se potreba ne može promatrati individualno, jer je svaka povezana sa zadovoljavanjem ili nezadovoljavanjem neke druge potrebe.

Abraham Maslow podijelio je hijerarhiju u obliku piramide s pet stupnjeva. Teorija polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju vlastiti potrebe i želje po stupnjevima. Važno je naglasiti kako zaposlenici moraju zadovoljiti potrebe nižeg stupnja da bi se pojavile potrebe višeg stupnja. Primjer je prikazan na slici br. 1

**Slika 1.** Maslowljeva hijerarhija



**Izvor:** sastavio autor, prema: Bahtijarević-Šiber F., 1999.

Prva četiri stupnja odnose se na psihološke potrebe, dok se na vrhu piramide nalazi posljednja, ujedno i najvažnija stepenica samoostvarenje.

Vrlo je važno pridržavati se redosljeda stupnjeva jer u suprotnom može doći do frustracija, agresija, osjećaj nesposobnosti i nezadovoljstva, a mogu se javiti i teži psihološki poremećaji poput depresije i autodestrukcije (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Kako bi se zadovoljile potrebe pojedinaca potrebno je poznavati i razlikovati unutrašnje (intrinzične) i vanjske (ekstrinzične) utjecaje o kojima će se pisati u nastavku. Nakon što ih možemo raspoznati potrebno je promatrati njihov utjecaj na psihološkoj bazi te pronaći najbolji za motivaciju svakog zaposlenika.

### **3.1.2. INTRINZIČNA I EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA**

Motivacija koja pokreće ljude može biti potaknuta vlastitim ili tuđim željama i potrebama. Prema tome potrebno je razlikovati intrinzičnu (unutarnju) i ekstrinzičnu (vanjsku) motivaciju. Kao što joj sama riječ kaže intrinzična motivacija navodi nas na aktivnost zbog zadovoljenja osobnih potreba, kao na primjer potrebe za uspjehom, za druženjem, razmišljanja i stavovi koji tvore pojam o sebi, emocije, potrebe za izazovima i dr. Intrinzična motivacija odnosi se na ponašanje koje pokreću unutarnje nagrade. Pojavljuje se bez očitih vanjskih nagrada, kada čovjek uživa u određenoj aktivnosti ili je vidi kao priliku za istraživanje, učenje ili aktualiziranje svojih potreba. Neki od čimbenika koji utječu na intrinzičnu motivaciju mogu biti izazov, znatiželja, suradnja, natjecanje, priznanje (Cherry, 2016.), a sve u svrhu sudjelovanja u aktivnostima radi zadovoljenja osobnih ciljeva.

Ekstrinzična motivacija podrazumijeva reakciju čovjeka na utjecaj okoline, poput radnih uvjeta, radne sredine, organizacije rada i slično. Ovu vrstu motivacije uvijek prati neka vrsta materijalne nagrade. Ekstrinzična motivacija razvija se samo zbog posljedice (nagrade). Ona se odnosi na ponašanje motivirano željom da se dobije nagrada ili izbjegne kazna (Reeve, 2010). U nekim situacijama može biti korisna. Na primjer, vanjska nagrada izaziva zanimanje i sudjelovanje u nečemu u čemu pojedinac nije imao početni interes.

Zanimljivo je proučavati reakcije ljudi na iste ciljeve. Nekoga će želja za uspjehom i ostvarivanjem krajnjeg cilja mnogo više motivirati i uspješnije će odraditi zadatak od osobe koju je moguće motivirati isključivo vanjskim utjecajima. Malom broju ljudi je intrinzična motivacija važnija od ekstrinzične (Reeve, 2010.).

Primjenjivati isključivo intrinzične ili ekstrinzične motive nije učinkovito. Oni se moraju nadopunjavati i važno je postići ravnotežu među njima, a ona ovisi o pojedincu. U nekim situacijama može biti korisna. Na primjer, vanjska nagrada izaziva zanimanje i sudjelovanje u nečemu u čemu pojedinac nije imao početni interes.

Intrinzična motivacija u području turizma podrazumijeva da su ljudski potencijali prepoznali vlastite nedostatke (neljubaznost prema gostima, nedovoljna informiranost o programima koji se provode, neefikasnost posla, izostajanje, kašnjenje usluge na poziv gostiju i dr.) te da ih žele vlastitim snagama unaprijediti zbog izazova, znatiželje, natjecanja i drugo. Ekstrinzična motivacija s druge strane na primjeru turizma podrazumijeva sljedeće: zaposlenici očekuju neku nagradu, bilo u materijalnom ili nematerijalnom pogledu. Nagrada se može prikazati u obliku bonusa ili povišice. Zaposlenici se mogu nagraditi i organiziranjem edukacijskih programa koji služe za razvoj sposobnosti, znanja i vještina.

### **3.1.3. STRATEGIJE MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA**

Na motivaciju zaposlenika mogu utjecati različiti čimbenici. Bez obzira bili oni društveni, psihološki, materijalni ili neki drugi, mogu na ljude utjecati motivirajuće i demotivirajuće. Kako bi se osigurala materijalna sredstva za zaposlenike i utjecalo na porast njihovog zadovoljstva, poslodavcu je dužnost da svim zaposlenicima pravovremeno isplatiti osnovnu plaću. Često se odlučuju na složeniji sustav nagrađivanja zaposlenika, koristeći materijalne kompenzacije i nematerijalne nagrade, kako bi potaknuli zaposlenike na kvalitetniji i efikasniji rad. U nastavku su pojašnjene materijalne kompenzacije i nematerijalno nagrađivanje.

#### **3.1.3.1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE**

Kompenzacija je ukupna naknada koju zaposlenik dobije za svoj rad u poduzeću. Naknade se dijele na tri segmenta: plaća, nagrada i beneficija. Visina naknada ovisi o brojnim faktorima, a neki od njih su: vrijednost radne snage, odnos ponude i potražnje, utjecaj sindikata, radni učinak, poslovni rezultat poduzeća i drugo (Noe. R. A. i sur., 2006).

Materijalne kompenzacije klasificiraju se s razine pojedinca i poduzeća, a prema primanjima ukupnih kompenzacija zaposlenika dijele se u dvije osnovne kategorije financijskih kompenzacija:

- 1) Izravni materijalni i financijski dobici koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“
- 2) Neizravni materijalni dobici koji doprinose individualnom materijalnom standardu (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Izravne materijalne kompenzacije s razine pojedinca obuhvaćaju plaću, bonuse i poticaje, naknade za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnosti. Važno je razumjeti razliku između plaće i ostalih navedenih novčanih naknada. Visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnog razreda, dok dodatne financijske naknade ovise o radnom mjestu i ostvarenju rezultata zaposlenika. Osim navedenog, troškovi edukacije (studija, tečajeva koje netko sam upiše i sl.) mogu se platiti pojedincu tako da ne mora sam financirati iz plaće. To također povećava odanost pojedinca organizaciji, a može i dodatno motivirati na usavršavanje. Svaka vrsta kompenzacije dodatni je trošak za organizaciju, stoga je od velike koristi naučiti zaposlenike da je svaki edukacijski program ulaganje u njihov osobni razvoj. Ukoliko organizacija na taj način



pristupi motivaciji, razvit će visokoobrazovan stručni kadar koji će bez materijalnih nagrada cijeliti mjesto na kojem obavlja posao.

### **3.1.3.2. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE**

Kao što je navedeno, materijalne kompenzacije su temelj motivacijskog sustava svakog poduzeća. U suvremenim poduzećima sve se više primjenjuje motivacijski sustav temeljen na nematerijalnom nagrađivanju. Razlog je taj što zaposlenici ne žele zadovoljiti samo egzistencijalne potrebe odnosno biti isključivo materijalno nagrađeni, u njih postoje potrebe višeg reda kao na primjer potvrđivanje vlastitih sposobnosti, mogućnost autonomije, razvoj karijere, uvažavanje, dokazivanje, potvrđivanje određenog statusa i slično. (Noe i sur. 2006.)

U skladu s time nematerijalne strategije motiviranja uključuju sljedeće: dizajniranje poslova (rotacija posla, proširivanje, obogaćivanje posla), stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević-Š, 1999.).

U prethodnom je poglavlju bilo riječi o edukacijskim programima kao osnovi za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Također, pisalo se o spremnosti zaposlenika na edukaciju. Kako bi se prikazala važnost nematerijalnih kompenzacija nedostaje još terminologija o upravljanju karijerom. Karijera se može definirati kao „radne pozicije osobe tijekom više godina“ (Dessler, 2015.).

Upravljanje karijerom je proces koji omogućuje djelatnicima da bolje razumiju i razviju svoje vještine i interese i da ih koriste na što učinkovitiji način. (Dessler, 2015.) Pogled na upravljanje karijerom danas razlikuje se od onog od prije nekoliko godina. Prije je pretpostavka između poslodavca i djelatnika često bila: „budi nam odan i mi ćemo se brinuti za tebe“, dok se danas ta rečenica sve više upotrebljava kao „dat ćemo sve od sebe za tebe, ali od tebe očekujemo da kroz svoje kontinuirano obrazovanje i obuku osiguraš razvoj i ugled tvrtke“ (Dessler, 2015.).

Sve se više naglašava edukacija kao motivator za pojedinca, jer će razviti svoje kompetencije koje će mu kasnije pomoći za napredovanje u karijeri. Edukacija je ključan faktor za napredovanje i postizanje konkurencije koja je u turizmu iz godine u godinu sve veća.

U turizmu se primjerice upotrebljavaju edukacijski programi za razvoj brojnih vještina. Ukoliko je organizacija osigurala potporu putem nematerijalnih kompenzacija, ostvarila je vrlo dobre uvjete da se svaki organizirani edukacijski program odradi na visokoj razini. Kroz edukaciju, zaposlenici steknu kontinuiranost u rješavanju obveza što kasnije pozitivno utječe na praćenje njihove radne uspješnosti.

Motivacija je usko povezana s edukacijom zaposlenika i praćenjem njihove radne uspješnosti. U nastavku diplomskog rada bit će obrađena radna uspješnost. Temeljem praćenja radne uspješnosti dobiva se povratna informacija o ishodu edukacije, ali se i identificiraju potrebe za daljnjom edukacijom. Ona je rezultat prethodno odrađene edukacije i motivacije. Međusobno se isprepliće s njima i ne bi bila učinkovita bez njih.

### **3.2. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU**

Upravljanje radnom uspješnošću moguće je ukoliko menadžeri u organizaciji odbace pretpostavke koje godinama imaju, a to je: učenje onoga što ne znaju. Ponavljanje učenja onoga što se zna, a spletom poslovnih okolnosti se zaboravilo, predstavlja temelj upravljanja radnom uspješnošću i trošak koji si svaki menadžer i organizacija može priuštiti u 21. stoljeću (Križmanić Ž., 2014).

Upravljanje radnom uspješnošću jedna je od funkcija menadžmenta ljudskih potencijala, a definira se kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. (Noe, i sur. 2006.) U nastavku poglavlja pisat će se o povezanosti praćenja radne uspješnosti s edukacijom i motivacijom te će se prikazati pristupi mjerenju radne uspješnosti te važnost davanja povratne informacije. Krajnji cilj je razviti kvalitetan model u organizaciji kojim se kontinuirano prati radna uspješnost zaposlenika, motivira zaposlenike na edukaciju kako bi se razvijali i bili učinkoviti.

#### **3.2.1. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI U KORELACIJI S EDUKACIJOM I MOTIVACIJOM**

Područje praćenja radne uspješnosti podrazumijeva vrednovanje kvalitete, ponašanja i ostvarivanja rezultata zaposlenika. Unutar organizacije, obveza je voditi evidencije o zaposlenicima, što je propisano zakonima i propisima Republike Hrvatske ([http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_652.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_652.html)). Neke evidencije propisane su navedenim zakonom, međutim svaka organizacija koja nastoji pozitivno poslovati i ostvarivati dugoročni profit mora razviti vlastiti sustav temeljen na kontinuiranom praćenju radne uspješnosti, razviti model kojim će mjeriti radnu uspješnost, razviti kriterije i pristupe mjerenja radne uspješnosti i obavezno davati povratnu informaciju zaposlenicima o njihovoj radnoj uspješnosti.

Studije, a i praktično iskustvo, potvrđuju da neki menadžeri u praksi ignoriraju točnost procesa procjene radne uspješnosti i zapravo te procese koriste u političke svrhe, kao što je na primjer obeshrabrenje djelatnika s kojim nisu bili u dobrim odnosima da daju otkaz (Dessler, 2015.). Sustav praćenja radne uspješnosti može se provoditi u raznim područjima unutar i izvan organizacije, ali je važno da se uvijek temelji na etičnosti, pravednosti i moralu.

Tema diplomskog rada u trećem poglavlju bazira se na kontinuiranom praćenju radne uspješnosti, kako bi menadžeri dobili potrebne informacije o radu svih zaposlenika i procijenili u kojem području je potrebna njihova daljnja edukacija. Nakon toga potrebno je svim zaposlenicima dati povratnu informaciju u kojem području zaostaju s postojećim znanjem i vještinama te razviti model motivacije prilagođen svakom zaposleniku kroz individualan pristup. Ukoliko kod zaposlenika postoje vještine koje su se pokazale odličnima za vrijeme njihova praćenja uspješnosti, potrebno ih je pohvaliti i u skladu s mogućnostima nagraditi.

Vrlo je bitno kod zaposlenika stvoriti sliku da je potreban za poslovanje organizacije te da se na njega računa. Kad zaposlenici shvaćaju da vrijede lakše ih je motivirati za daljnji proces edukacije. Menadžeri u organizaciji sve više nastoje osigurati da su aktivnost i rezultati zaposlenika usklađeni s organizacijskim ciljevima. Ciljevi upravljanja uspješnošću podižu opće organizacijske sposobnosti i teže ka ostvarivanju strategijskih ciljeva, osiguravaju potencijalni sustav nagrađivanja, poboljšavaju radnu uspješnost, utvrđuju potrebe planova obrazovanja i usavršavanja, individualan i organizacijski potencijal, razlike između sadašnjih i budućih potreba. ([http://www.hok.hr/press/novosti/novi\\_pravilnik\\_o\\_sadrzaju\\_i\\_nacinu\\_vodenja\\_evidencije\\_o\\_radnicima](http://www.hok.hr/press/novosti/novi_pravilnik_o_sadrzaju_i_nacinu_vodenja_evidencije_o_radnicima)).

Kako bi sustav efikasno funkcionirao trebao bi biti pouzdan, osjetljiv, prihvatljiv, specifičan, praktičan, relevantan i usklađen sa strategijskim ciljevima poduzeća (Noe. i sur. 2006). Praćenje i vrednovanje učinka u krajnjem cilju služi postizanju zacrtanih ciljeva poduzeća, ali i zadovoljenju potreba zaposlenih. Stoga nije dovoljno samo ocjenjivati ostvareni radni učinak, nego ga stalno unaprijeđivati i razvijati sposobnosti zaposlenika.

S tim je usko povezana edukacija kroz koju zaposlenici razvijaju kompetencije potrebne za postizanje postavljenih ciljeva. Time se povećava ljudski kapital organizacije. Uz edukaciju, radna je uspješnost povezana s motivacijom, jer motivirani zaposlenici rade više, brže i detaljnije. Kao što je ranije objašnjeno motivi su ti koji pokreću ljude, stoga su zaposlenici koji znaju da ih nakon odrađenih zadataka očekuje nagrada (bila materijalna ili nematerijalna) potpuno predani u postizanju uspjeha. U tome veliku ulogu imaju menadžeri koji ne smiju zadati neostvarive zadatke. Time postižu kontraefekt, odnosno nezadovoljstvo zaposlenika pa čak i fluktuaciju onih zaposlenika koji su kvalitetni, ali se od njih očekuju rezultati koje je nemoguće ostvariti. Stoga sustavu praćenja radne

uspješnosti treba pristupiti s oprezom, odabrati pravovaljane načine i pristupe o mjeranju radne uspješnosti.

### **3.2.2. NAMJENE UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU**

Kad se piše o sustavu upravljanja radnom uspješnošću postoje tri osnovne namjene, a to s u: strategijska, administrativna i razvojna (Noe i sur., 2006.).

„Namjene učinkovitog sustava upravljanja uspješnošću povezuju aktivnosti zaposlenika sa strategijskim ciljevima organizacije, iskorištavaju valjane i korisne informacije u donošenju administrativnih odluka o zaposlenicima i pružaju zaposlenicima povratne informacije koje će im koristiti u razvoju“ (Noe i sur., 2006.).

Primarni cilj namjeni za upravljanje radnom uspješnosti je prikupiti što više informacijama o efikasnosti svakog zaposlenika.

Sustav bi kod strategijske namjene upravljanja uspješnošću morao povezivati aktivnosti zaposlenika s ciljevima organizacije. Glavne strategijske ciljeve u organizaciji provode se kroz ponašanje, rezultate i karakteristike zaposlenika (Noe i sur., 2006.). Na tom putu od neizmjerne je važnosti mjerenje njihove uspješnosti i davanje povratnih informacija kako bi iz svakog zaposlenika izvukli njegove maksimalne rezultate. Kako bi ovakav sustav funkcionirao, mora biti fleksibilan s jasno definiranim strategijama koje nikako ne bi smjele biti varijabilne, odnosno promjenjive.

Administrativna namjena upravljanja uspješnošću također je važna za kontinuirano praćenje radne uspješnosti zaposlenika. Menadžeri koji su izvor informacije o administrativnoj namjeni upravljanja uspješnošću uglavnom ne vole taj dio posla. Skloni su davati svim zaposlenicima visoke ocjene, jer moraju dati zaposlenicima povratnu informaciju o njihovoj radnoj uspješnosti i nastoje održati dobre međuljudske odnose u poduzeću. Međutim na taj način sam sustav je potpuno beskoristan stoga nije najsretnije rješenje.

Treća namjena upravljanja uspješnošću pokušava ukazati zaposlenicima na njihove slabosti kako bi u budućnosti razvili bolje vještine za obavljanje posla. Menadžeri moraju dati zaposlenicima povratnu informaciju o njihovoj radnoj uspješnosti nakon što su ih ocijenili. Ukoliko se pritom utvrdi da je zaposlenicima za uspješnije obavljanje posla i postizanje postavljenih ciljeva potrebno dodatno znanje i vještine, planira se edukacija.

Prema tome, prilikom ocjene radne uspješnosti moguće je odrediti i potrebe za edukacijom pojedinih zaposlenika.

### **3.2.3. PRISTUPI MJERENJU USPJEŠNOSTI I DAVANJE POVROTNE INFORMACIJE**

Upravljanje radnom uspješnošću usredotočeno je na zaposlenikove karakteristike, ponašanja i rezultate (Noe i sur., 2006.). Potrebno je razviti sustav mjerenja radne uspješnosti koji kroz različite tehnike koristi kombinaciju pristupa pet pristupa koji su opisani u nastavku (Noe i sur., 2006.).

Prvi od njih je usporedni pristup. Služi za usporedbu zaposlenika s drugima u timu, grupi ili odjelu. Taj sustav mnogi smatraju prihvatljivim i jednostavnim za uporabu. Problem kod usporednog pristupa je to što ga je teško, pa čak i nemoguće povezati sa strategijskim ciljevima organizacije, te ne daje nikakvu povratnu informaciju zaposleniku. Slijedi pristup temeljen na osobinama. Ovisi o stupnju do kojeg pojedinci imaju osobine koje smatraju potrebnima za uspjeh organizacije. Također se vrlo lako provodi i to putem grafičke ljestvice procjene i ljestvice mješovitih standarda. Pristup temeljen na osobinama manjkav je jer ne daje povratnu informaciju zaposlenicima. Treći pristup bazira se na ponašanju zaposlenika, odnosno prikazuje poželjan način ponašanja zaposlenika kako bi postao uspješan na temelju tog pristupa (Noe i sur., 2006.). Ovaj pristup mjerenju uspješnosti vrlo je pogodan i efikasan za poduzeća. Za razliku od prva dva, pristup temeljen na ponašanju povezuje se sa strategijskim ciljevima poduzeća, daje povratnu informaciju i određuje zaposlenicima način ponašanja na temelju kojeg mogu biti kvalitetniji, uspješniji i prije svega odani zaposlenici.

Četvrti pristup koji se dosta često koristi u praksi je pristup temeljen na rezultatima. Prednost je definitivno očita u području subjektivnosti koja se minimizira i temelji na objektivnim pokazateljima uspješnosti. Druga je prednost što povezuje rezultate pojedinca sa strategijama i ciljevima organizacije. Nedostaci ovog pristupa temelje se na utjecaju čimbenika koje nisu pod kontrolom zaposlenika, te nisu ni svi aspekti radne uspješnosti izloženi objektivnim mjerama. Posljednji pristup mjerenju uspješnosti je kvalitativni pristup. Oslanja se na kombinaciju pristupa upravljanja uspješnošću temeljenih na osobinama i rezultatima. Orijentiran je na klijente (izvan i unutar organizacije), a težište bi trebalo biti na davanju povratne informacije o mogućim poboljšanjima (Noe i sur., 2006.).

Najpogodniji pristup za mjerenje radne uspješnosti koji bi se trebao koristiti u turizmu, ali i drugim sektorima ukoliko je cilj daljnji razvoj vještina i znanja zaposlenika kroz proces edukacije jest onaj temeljen na rezultatima. Iz kontinuiranog praćenja rezultata zaposlenika moguće je zaključiti koja znanja i vještine je potrebno staviti na višu razinu. Međutim rezultati ne mogu biti osnova i jedini pristup kojim se mjeri radna uspješnost zaposlenika, već je potrebno da se kombinira s nekim od preostala četiri sutava za mjerenje radne uspješnosti. U sektoru turizma poželjno bi bilo da se sustav temeljen na rezultatima kombinira sa kvalitativnim pristupom. Razlog tome je velik broj turista (klijenata) koji se kratkim anketnim upitnicima mogu izjasniti o kvaliteti usluge koja im je pružena za vrijeme putovanja ili boravka u određenoj turističkoj destinaciji.

Nakon što se definiraju očekivanja od zaposlenika i vrednuje njihova uspješnost (pojedinačna), preostaje davanje povratne informacije zaposlenicima. Ukoliko poduzeća kontinuirano prate radnu uspješnost zaposlenika, velika većina to radi na pogrešan način i to najčešće griješe u fazi davanja povratne informacije zaposlenicima. Iz tog razloga ne mogu napredovati. Zaposlenici ne rastu proporcionalno rastu poduzeća (Noe i sur., 2006.).

Menadžeri kojima je zadatak provesti mjerenje radne uspješnosti i davanje povratne informacije zaposlenicima vrlo se često izgube na tom putu. Nikome nije ugodno komentirati i ocjenjivati rad kolega. Stoga se pogreške navedene u predhodnom podpoglavlju vrlo često pojavljuju. Procjenitelji imaju izrazito težak zadatak, moraju biti dosljedni, objektivni, a o njima ovisi veći dio budućeg poslovanja u poduzeću. Jedna ključna pogreška prilikom procjene i davanja povratne informacije može se negativno odraziti na buduće poslovanje organizacije.

Stoga se povratne informacije kako bi dale pozitivne rezultate trebaju davati učestalo, a ne jednom godišnje. Potrebno je stvoriti pravi kontekst za razgovor. Prije sastanka može se tražiti od zaposlenika da sam procijeni vlastitu radnu uspješnost, potaknuti podređenoga da sudjeluje u razgovoru, priznati uspješnost, adekvatno nagraditi, usredotočiti se na rješavanje problema, usredotočiti povratne informacije na rezultat, a ne na osobu, minimalizirati kritiku, te dogovoriti određene ciljeve i odrediti datum pregleda napretka. (Noe i sur., 2006.)

### **3.2.4. POGREŠKE PROCJENITELJA PRI MJERENJU USPJEŠNOSTI**

Prilikom postavljanja pristupa upravljanja uspješnošću vrlo je važan odabir izvora iz kojeg dolaze informacije o uspješnosti. Ti izvori mogu biti kolege, menadžeri, podređeni, klijenti, a kao dodatni instrument koji se koristi za odabir informacija o uspješnosti može biti samoocjenjivanje. Prilikom mjerenja uspješnosti javljaju se i pogreške od strane procjenjivača.

Jedna od mogućih pogrešaka je pogreška sličnosti. Podrazumijeva davanje više ocjene osobi koja je slična procjenitelju. To se dešava jer ljudi koji provode procjenu smatraju kako su učinkoviti u obavljanju svog posla i osobe koje im slične (po rasi, spolu, porijeklu, stavovima) smatraju jednako učinkovitima. To je pogreška koja se vrlo često javlja u poslovanju i potrebno ju je na vrijeme prepoznati da ne nanese štetu cjelokupnom poslovanju. Jedna od pogrešaka procjenitelja koje se javljaju prilikom mjerenja uspješnosti je i kontrast. Također je subjektivna i podrazumijeva uspoređivanje jedne osobe s nekom drugom. Distribucijska pogreška sljedeća je koja se nalazi na popisu pogrešaka procjenitelja. Pojavljuje se ukoliko su procjenitelji preblagi ili prestrogi. Drugim riječima, te su pogreške rezultat procjenitelja koji koristi samo jedan dio ljestvice rangiranja, krajnje blag ili krajnje strog. Na popisu pogrešaka procjenitelja prilikom mjerenja uspješnosti nalaze se još halo pogreška i pogreška sirene. Prva se odnosi na jedan pozitivan segment koji navodi ocjenjivača da pozitivno ocijeni i sve ostale segmente uspješnosti, dok je druga suprotna tome, jedan negativan segment navodi ocjenjivača da sve ostale segmente ocijeni negativno (Noe i sur., 2006.).

Pogreške se javljaju vrlo često, a ne pridodaje im se prevelika pažnja (Noe i sur., 2006.). Veliku važnost treba staviti na sve pogreške i u samom startu shvatiti da su vrlo subjektivne i naučiti na koji način ih ne uzeti u obzir prilikom mjerenja uspješnosti zaposlenika. Stoga je potrebno redovito osmišljavati edukacijske programe koji pomažu procjeniteljima da smanje broj pogrešaka prilikom praćenja, ocjenjivanja i davanja povratne informacije o radnoj uspješnosti.



#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Ovo se poglavlje temelji na empirijskom istraživanju o edukaciji zaposlenika u hotelu „Turist“. Cilj rada je utvrditi važnost edukacije u motivaciji zaposlenika hotela Turist. Hipoteza istraživanja glasi: edukacijski programi povezani su s motivacijom i zadovoljstvom posla zaposlenika hotela Turist.

Kako bi se utvrdio značaj edukacije zaposlenika u turizmu provedeno je istraživanje u hotelu Turist. Hotel Turist utemeljen je 1964. godine po uzoru na stare varaždinske "grand hotele". Kao što je istaknuto na službenim internetskim stranicama Turista (hotel-turist.hr), tradicija uspješnog hotelskog poslovanja, konstantna kvaliteta usluge, veličina smještajnih i kongresnih kapaciteta i lokacija pridonose tituli središnjeg hotela sjeverozapadne Hrvatske.

U prilog toj činjenici govore zadovoljni stalni gosti, ali i primljene nagrade za najbolji hotel kontinentalne Hrvatske s tri zvjezdice: osvojeno 1. mjesto 2006. godine, 2. mjesto 2007. godine, 3. mjesto 2008. godine te 2. mjesto 2009. godine. Osvojene nagrade nisu samo priznanja, već i obvezuju na daljnji kontinuiran rad ne samo na održavanju, već i na podizanju kvalitete usluge i dodatnih sadržaja hotela. Krajem 2008. godine renovirana je kompletna hotelska kuhinja, restoran, aperitiv bar i dva kata hotelskih soba koje su dobile kategoriju 4 zvjezdice, u što je uključena najmodernija tehnologija.

Uspjeh hotela povezan je sa stalnim razvojem ljudskih potencijala, što podrazumijeva jačanje kompetencija zaposlenika na svim razinama te motivacija zaposlenika materijalnim i nematerijalnim beneficijama. Rukovodstvo hotela koje ga vodi od 2006. godine vrlo brzo je shvatilo da su u turističkoj usluzi zaposlenici ključni faktor zadovoljstva gostiju. Najbolji dokaz da je tome tako je i činjenica da je hotel popunjen tijekom cijele godine te da ima svoje stalne goste koji mu se već više godina vraćaju.

Kako bi se što bolje predstavila uloga edukacije zaposlenika u jačanju konkurentnosti hotela Turist u nastavku rada će se predstaviti empirijsko istraživanje provedeno među zaposlenicima hotela, s osvrtom na metodologiju i rezultate te zaključno s raspravom.

#### **4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja je edukacija zaposlenika u hotelu Turist. Kod izrade rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka uključuju knjige, stručne članke i studija slučaja.

U svrhu postizanja empirijskih ciljeva provedeno je istraživanje anketnim upitnikom u svim radnim jedinicama u hotelu Turist. U izradi rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije i kompilacije.

##### **4.1.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA**

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik, oblikovan djelomično u skladu s metodologijom istraživanja o obrazovanju zaposlenika u hotelijerstvu koje u svojem radu koristi Ristićeva (2010). Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika zatvorenog tipa (u prilogu), koji je sadržavao 22 pitanja, pri čemu je 16 pitanja bilo vezano za predmet istraživanja, a 6 pitanja bilo je vezano uz demografska obilježja ispitanika. Od ukupno 22 pitanja, dva su bila otvorenog tipa, dok je ostalih 20 pitanja bilo zatvorenog tipa (koristeći Likertovu skalu ili višestruki izbor). Istraživanje je provedeno u razdoblju od 12. 10. do 31. 10. 2015. godine.

##### **4.1.2. UZORAK I NAČINI PRIKUPLJANJA PODATAKA**

Istraživanje je provedeno na namjernom uzorku od 48 zaposlenika, radi 20 žena i 28 muškaraca, u dobi od 30 do 50 godina, što znači da je prosječna dob ispitanika bila 40 godina. Ispitanici u prosjeku imaju 10 godina radnog staža, s tim da su većinu radnog staža proveli u hotelu Turist. Zaposlenici na rukovodećim radnim mjestima imaju minimalno višu stručnu spremu (25% odnosno njih 12) dok zaposlenici na nižeraznijim radnim mjestima imaju minimalno završenu srednju stručnu spremu (75% odnosno njih 36). Istraživanje je pokazalo da se plaće zaposlenika razlikuju prema stečenim kompetencijama i školovanju te razini poslova koje obavljaju. Zaposlenici koji obavljaju pomoćne hotelske poslove i poslove održavanja u prosjeku imaju plaću 4.000,00 kn (neto), dok zaposlenici koji obavljaju ključne hotelske poslove i pomoćne funkcije više razine (nabava, marketing, knjigovodstvo i pravna služba) imaju prosječnu plaću 6.000,00 kn (neto). Zaposlenici na rukovodećim funkcijama imaju u prosjeku plaću višu od 6.500,00 kuna.

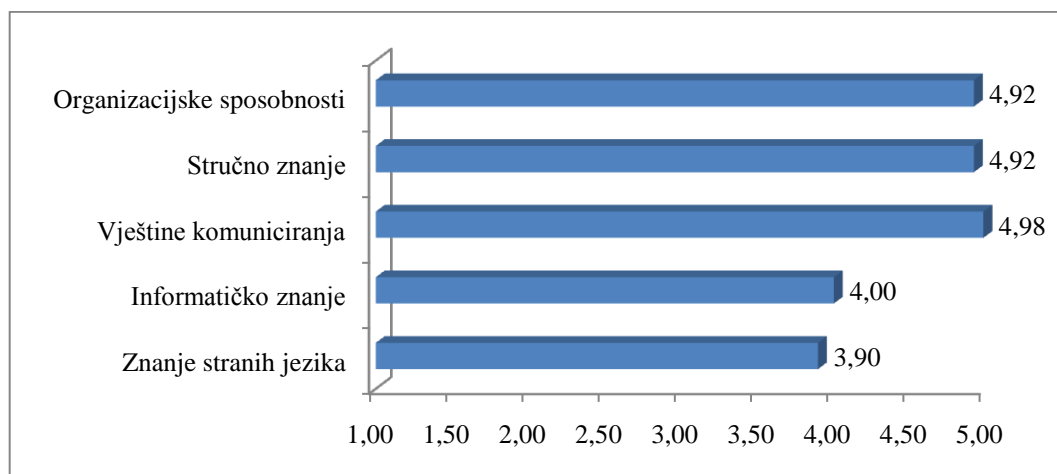
## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi koliko je edukacija važna u jačanju kvalitete hotelske usluge što ujedno utječe i na konkurentnost hotelske usluge.

Prvo pitanje koje je bilo postavljeno odnosilo se na samoprocjenu kompetencija zaposlenika na razini poznavanja stranog jezika, informatičke pismenosti, stručnih znanja i komunikacijskih vještina.

U grafikonu 1. može se vidjeti kako većina ispitanika smatra da posjeduje dobre organizacijske sposobnosti (4,9) te stručno znanje (4,9), dok je većina ispitanika navela kako je poznavanje stranog jezika dobro (3,0) (Vrijednost skale, 1-vrlo malo, 2-malo, 3-prosječno, 4-dobro, 5- vrlo dobro).

**Grafikon 1.** Prikaz vještina i znanja zaposlenika (skala od 1 do 5) N=48

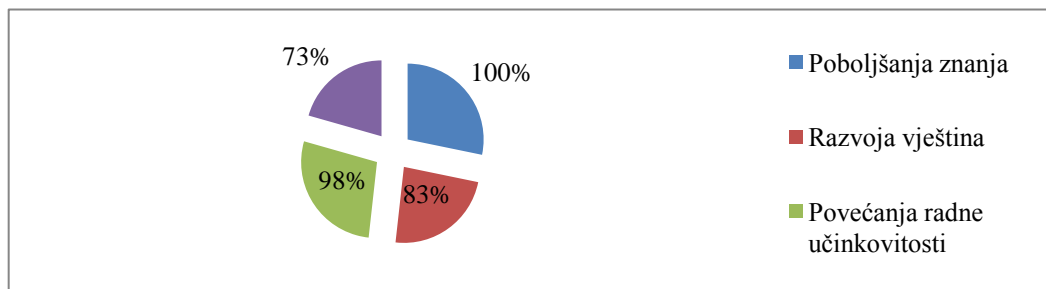


*Izvor: sastavio autor*

Ipak kada se promatraju rezultati iz grafikona 1. prema funkcijama poslova koje zaposlenici obavljaju može se zaključiti da zaposlenici koji obavljaju recepcijske poslove te više rangirane poslove imaju razinu poznavanja stranog jezika odličan (5,00). No, kako se u uzorku nalazio ipak veći broj zaposlenika niže rangiranih poslova te pomoćnih poslova u hotelu, njihova razina poznavanja stranog jezika utjecala je na ukupnu ocjenu poznavanja stranog jezika osoblja u hotelu.

Na pitanje „Zbog čega zaposlenici smatraju da je cjeloživotno obrazovanje važno za obavljanje njihovog posla?“, većina ispitanika je navela kako je obrazovanje ključno u poboljšanju vještina i znanja, te jačanju radne učinkovitosti (grafikon 2).

**Grafikon 2.** Značaj cjeloživotnog obrazovanja u obavljanju poslova hotela Turist (moguće više odgovora, N=48)

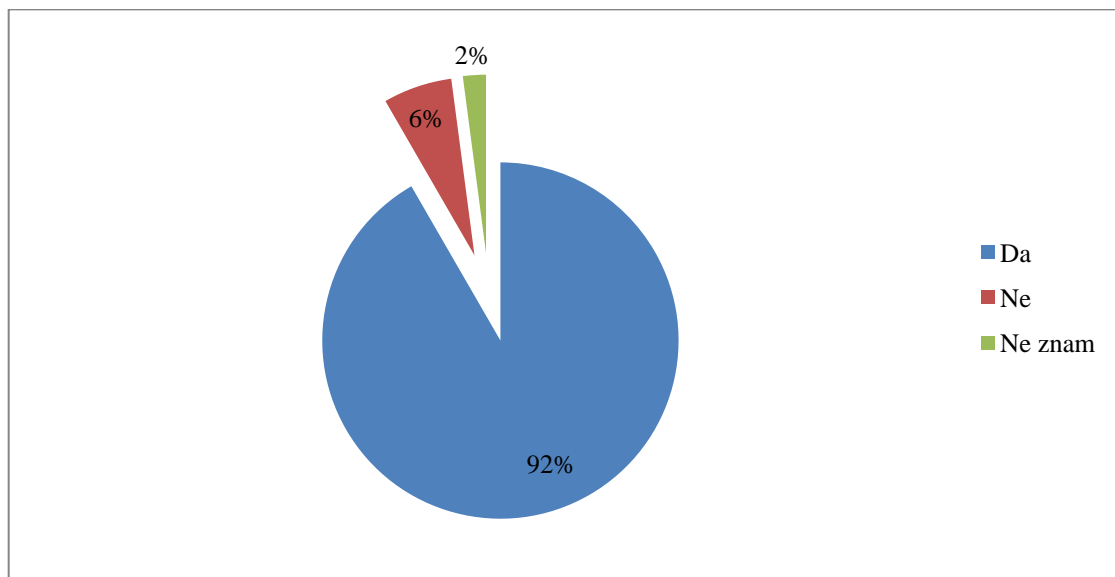


*Izvor: sastavio autor*

Kako se može vidjeti iz grafikona 2. svi zaposlenici njih 48 (100%) smatraju da je obrazovanje važno za jačanje znanja, 47 zaposlenika ili 98% smatra da je važno za jačanje vještina, dok 42 zaposlenika ili njih 87% smatra da je obrazovanje ključno za jačanje radne učinkovitosti, a svega 35 zaposlenika tj. 73% smatra da je obrazovanje važno za bolju komunikaciju s kolegama i druženje s kolegama na poslu.

Na pitanje smatraju li ispitanici da je edukacija u poduzeću usklađena s potrebama zaposlenika većina, njih 92%, smatra da je usklađena (grafikon 3).

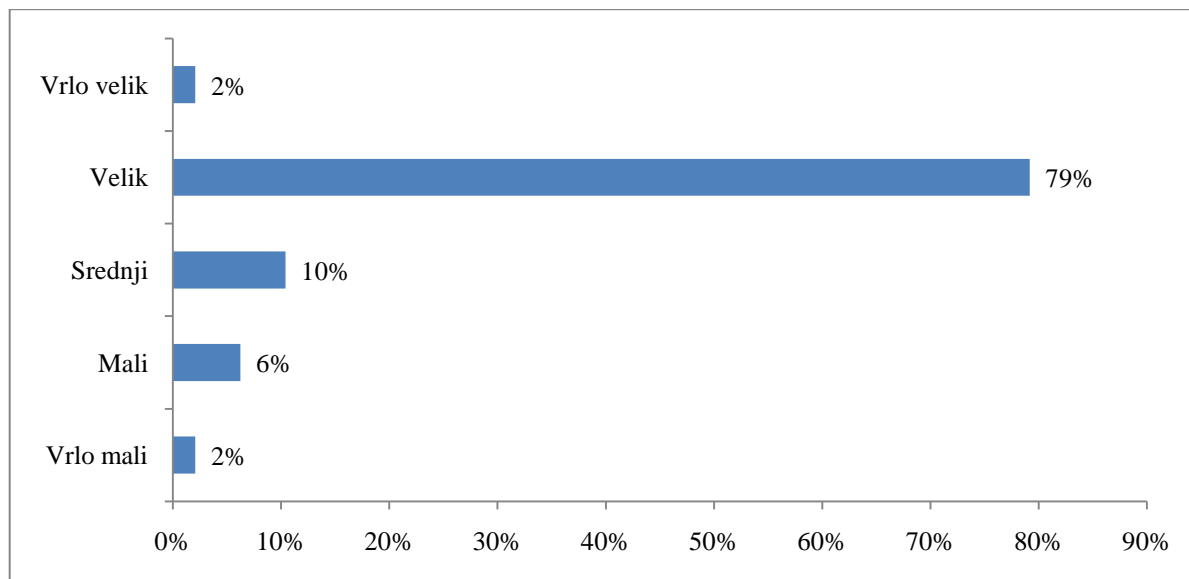
**Grafikon 3.** Usklađenost edukacije s potrebama zaposlenika u hotelu Turist, N=48



*Izvor: sastavio autor*

Budući da hotel stalno ulaže u obrazovanje zaposlenika, ne začuđuju podaci da više od 80% zaposlenika ima velik ili vrlo velik interes za stalnim obrazovanjem (grafikon 4.)

**Grafikon 4.** Prikaz interesa zaposlenika za stalnim obrazovanjem (usavršavanjem) u hotelu Turist, N=48



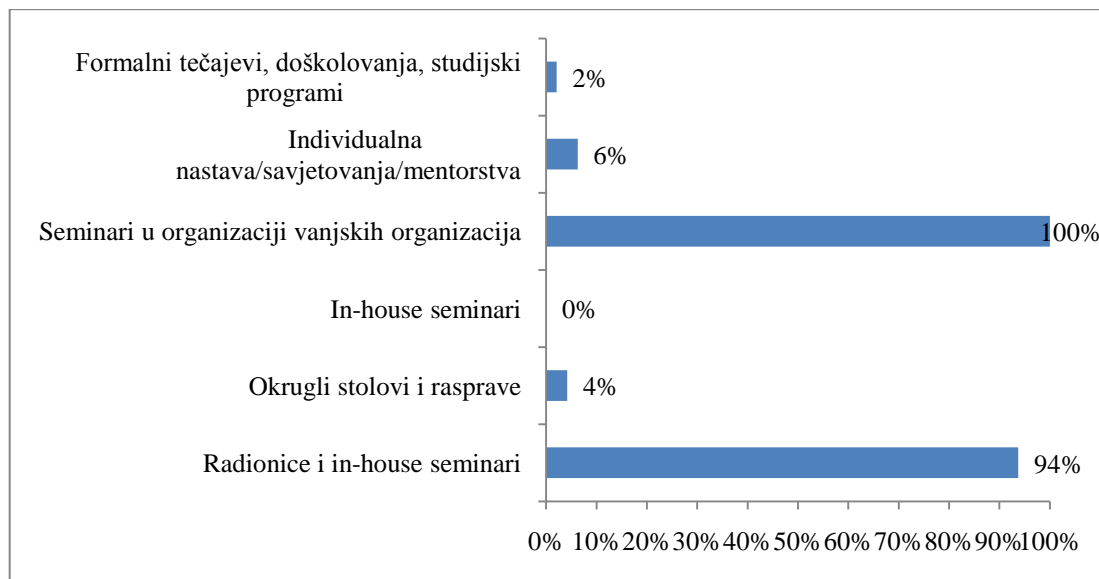
*Izvor: sastavio autor*

Usporedbom rezultata među zaposlenicima i u ovom mjerenju su utvrđene razlike između niže rangiranih radnih mjesta i više rangiranih zaposlenika. Većina zaposlenika na rukovodećim poslovima i ključnim poslovima hotela ima velik interes za stalnim usavršavanjem, dok interes pada kod zaposlenika koji u hotelu odrađuju poslove održavanja.

Prije nego se šalje zaposlenike na edukaciju poslodavac ispituje i provjerava interese zaposlenika o željenim edukacijama. Nadalje u hotelu se stalno prati potreba za razvojem karijere stoga se u tim analizama također razmatraju mogućnosti daljnjeg obrazovanja i razvoja kompetencija zaposlenika.

S obzirom na način provođenja edukacije, većina zaposlenika sudjelovala je na radionicama i edukacijama koje su se provodile u samom hotelu što od strane samih zaposlenika hotela, što od strane vanjskih suradnika.

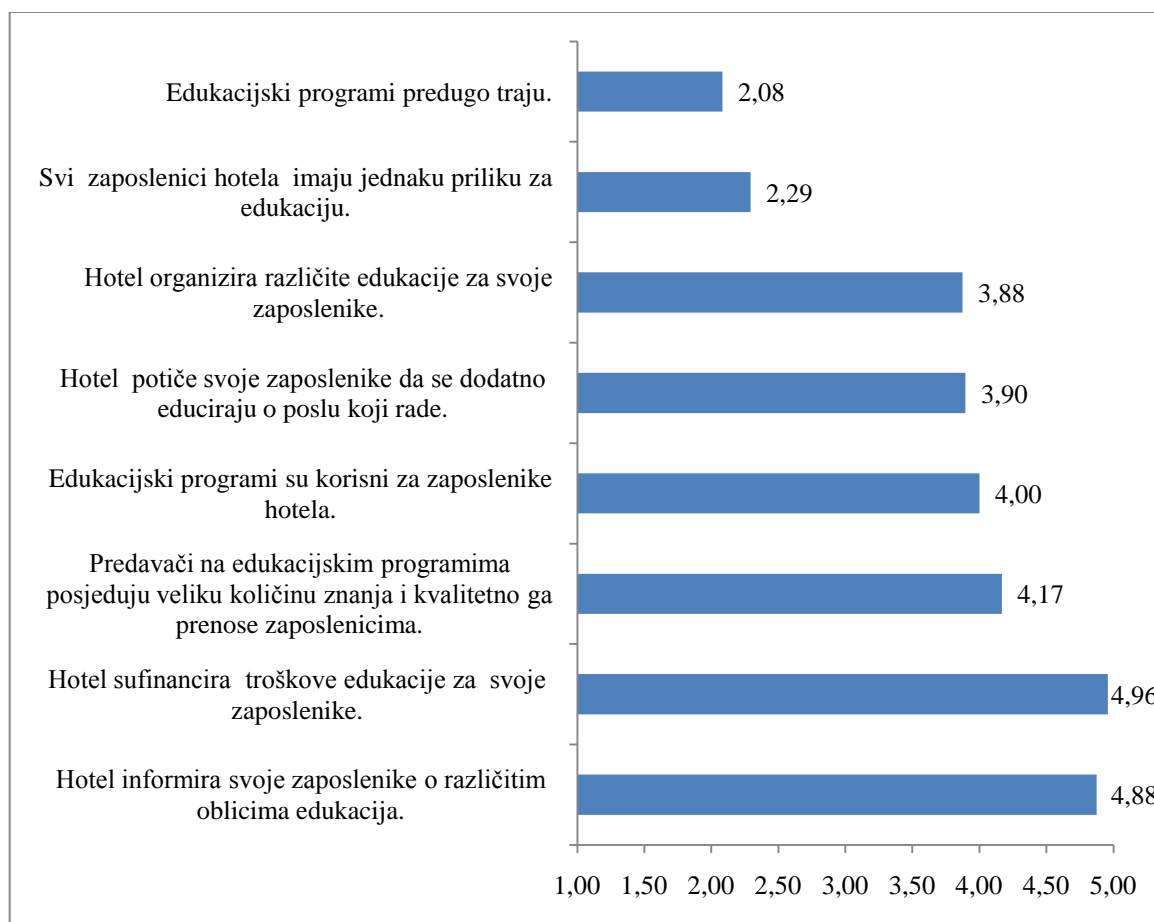
**Grafikon 5.** Prikaz vrste edukacijskog programa u kojoj zaposlenici hotela Turist najčešće sudjeluju, N=48



*Izvor: sastavio autor*

Kako se može vidjeti iz gornjeg grafikona zaposlenici se najviše educiraju u samom hotelu pri čemu edukacije provode vanjski suradnici i konzultanti ili stručnjaci unutar hotela. Rukovodeće osoblje sudjeluje i na individualnim oblicima obrazovanja ili stručnim skupovima gdje dobivaju specifična znanja sukladno funkciji koju obavljaju u hotelu.

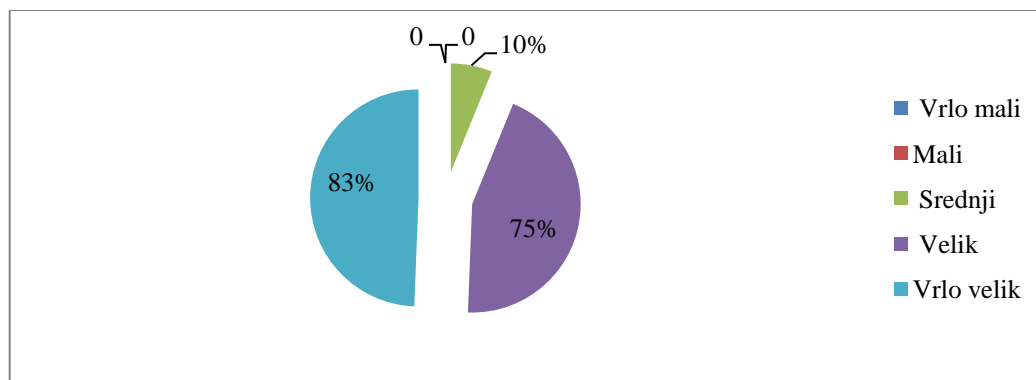
Propitujući čimbenike zadovoljstva zaposlenika organizacijom edukacija, ispostavilo se da zaposlenici smatraju najvećom prednošću to što hotel sufinancira sve edukacije (prosječna ocjena ispitanih 4,96). No, zaposlenici isto tako smatraju da svi zaposlenici nemaju jednake mogućnosti edukacije (prosječna ocjena ispitanih 2,9) te da hotel relativno dobro potiče zaposlenike na daljnju edukaciju (prosječna ocjena ispitanih 3,88) kao i mogućnosti dodatnih edukacija (prosječna ocjena ispitanih 3,90) (Grafikon 6).

**Grafikon 6.** Zadovoljstvo zaposlenika organizacijom edukacija u hotelu Turist (N=48)

**Izvor:** sastavio autor

Kroz ispunjavanje ankete zaposlenici hotela Turist izrazili su mišljenje o mogućnosti napredovanja u hotelu, kao i edukacijskim programima koji se u njemu provode. Najviše ispitanika smatra da hotel Turist redovito informira u različitim oblicima edukacije, a vrlo su zadovoljni i sufinanciranjem troškova prilikom edukacije. Većina zaposlenika složila se kako nemaju svi jednake mogućnosti za sudjelovanjem u procesu edukacije što se može vrlo jasno isčitati iz grafikona 6.

Može se zaključiti kako su zaposlenici uglavnom zadovoljni provođenjem edukacije u hotelu Turist.

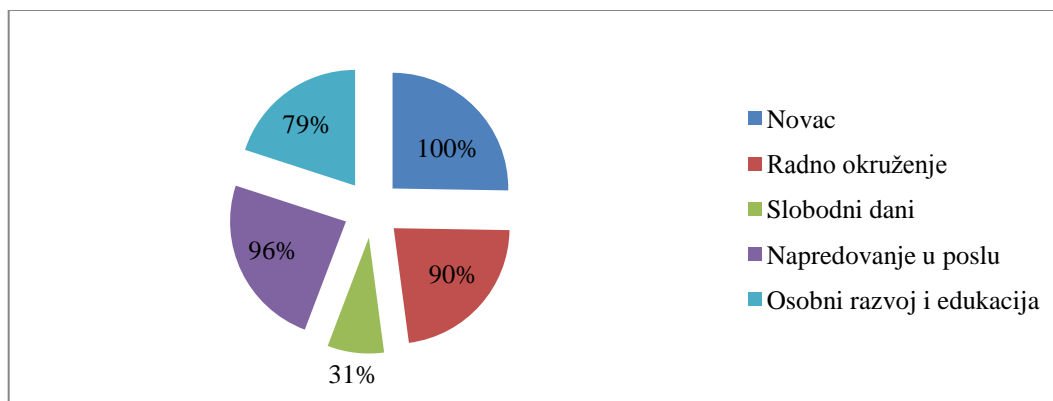
**Grafikon 7.** *Mogućnost napredovanja u hotelu Turist (N=48)*

**Izvor:** *sastavio autor*

Većina zaposlnika hotela Turist smatra da su mogućnosti napredovanja u organizaciji veliki i vrlo veliki što se može vidjeti u grafikonu 7. Kako bi se razina zadovoljstva povećala potrebno je detaljnije ispitati mišljenja onih zaposlenika koji nisu u potpunosti zadovoljni mogućnostima za napredovanjem. Nakon što se utvrde nedostaci od strane zaposlenika, vrh organizacije može primjenom edukacijskih programa zaposlenicima isprezentirati na koji način mogu napredovati.

U nastavku anketnog upitnika riječ je bila o motivaciji zaposlenika. Pitanja koja su bila postavljena zaposlenicima glasila su: „Što Vas od ponuđenih odgovora najviše motivira“, te „Što bi Vas motiviralo na efikasniji rad“. Na oba pitanja postojala je mogućnost da se zaokruži više odgovora kako bi se vidjeli prioriteti zaposlenika. Rezultati prikazani u grafikonu 8. pokazuju kako sve zaposlenike na prvom mjestu motivira financijska naknada (novac), no isto tako na njihovu motivaciju u velikoj mjeri utječe radno okruženje te mogućnost napredovanja u poslu.



**Grafikon 8.** Čimbenici motivacije zaposlenika za obavljanje posla

**Izvor:** sastavio autor

Iste vrijednosti ispitanici su naveli kao motivatore za efikasnije obavljanje posla. Stoga se može zaključiti da sve zaposlenike u najvećoj mjeri motivira novac, potom mogućnost napredovanja (96%), a zatim radno okruženje (90%). Svi navedeni motivatori povezani su s ugodom obavljanja posla te zadovoljavanje egzistencijalnih potreba zaposlenika.

Na pitanje koliko su zaposlenici zadovoljni plaćom 98% njih navelo je da su više nego zadovoljni. Budući da na učinkovitost poslovanja utječe motiviranost zaposlenika iz istraživanja se može zaključiti da su zaposlenici zadovoljni plaćom koju dobivaju. Stoga ne začuđuje niti ocjena zaposlenika zadovoljstva poslom koja je odlična (4,6). Zaposlenici su većinom zadovoljni ili potpuno zadovoljni poslom (njih 93%).

Na pitanje: „Kad bi ste se morali ponovno odlučiti o prihvaćanju posla koji sada obavljate, biste li prihvatili, dvojili ili ne bi prihvatili posao“ njih 89% prihvatilo bi posao, 8% bi dvojilo o prihvaćanju posla, a svega 3% ljudi ne bi prihvatili posao koji trenutno obavljaju u hotelu Turist. Iz toga se može iščitati i vrlo visoka razina zadovoljstva zaposlenika o poslu kojeg obavljaju.

### 4.3. RASPRAVA

Kao što se može vidjeti iz rezultata istraživanja, zaposlenici su zadovoljni poslom koji rade, što je ujedno i veliki čimbenik dobrog poslovnog rezultata hotela. Istovremeno menadžment hotela stalno ulaže u obrazovanje zaposlenika. Iako kod želje za obrazovanjem postoje razlike u motivaciji niže i više rangiranih zaposlenika, u načelu svi zaposlenici su spremni na dodatno obrazovanje i ulaganje u svoje znanje.

Upravo procjena radne učinkovitosti u ovom istraživanju može se uzeti kao ograničenje istraživanja jer su zaposlenici prosuđivali sami sebe. Objektivnosti samoprocjene mogla bi se provjeriti npr. ocjenom izravno nadređenih. U daljnjem istraživanju trebalo bi se koncentrirati na istraživanje učinkovitosti poslovanja koji se bazira na rezultatima menadžmenta, a ne prosudbi samih zaposlenika. Ipak ako se pogleda rezultat poslovanja hotela (hotel od 2011. do 2014. godine bilježi rast od 5% u noćenjima gostiju), brojne nagrade te lojalnost gostiju, može se zaključiti da je ulaganje u edukaciju zaposlenika ispunilo očekivanja, kako samog menadžmenta hotela tako i gostiju.

Samim time može se zaključiti da edukacija zaposlenika neposredno utječe na uspješnost poslovanja, a time i jačanje konkurentnosti. Kako bi se uzela u obzir relevantnost tvrdnje, trebalo bi menadžment pitati za ocjenu učinkovitosti zaposlenika te u budućem istraživanju uskladiti odgovore.

## 5. ZAKLJUČAK

Suvremeno poslovanje poduzeća sve više je fokusirano na razvoj ljudskih potencijala kao osnove za konkurentnost poduzeća. Kada je riječ o uslužnim djelatnostima kao što je hotelska industrija onda je posebno bitno odabrati zaposlenike, motivirati ih i obrazovati kako bi usluga bila što kvalitetnija.

Analizom rezultata istraživanja koje je provedeno u hotelu Turist s ciljem utvrđivanja značaja edukacije za kvalitetu i konkurentnost poslovanja hotela, utvrđeno je da su zaposlenici spremni ulagati u sebe kada shvate da od toga imaju materijalne koristi i mogućnost razvoja karijere. Istraživanje je pokazalo da zaposlenici žele poboljšati svoje vještine i znanja kako bi lakše obavljali poslove za koje su zaduženi, komunicirali s gostima i kolegama.

Obrazovanje zaposlenika i razvoj njihovih kompetencija povezani su s tržišnim uspjehom poslovanja, jer poduzeća koja dobro posluju i imaju stalan rast poslovanja svjesna su intelektualnog kapitala kao važnog „oruđa“ u razvoju poslovanja.

Kako bi zaposlenici što bolje obavljali svoj posao moraju biti spremni na sve izazove, a to mogu jedino ako posjeduju odgovarajuće kompetencije. Ukoliko zaposlenik nije spreman na usvajanje novih znanja i daljnji razvoj vještina, vrlo je vjerojatno da će obuka biti neefikasna.

Najbolja obuka ne vrijedi ako zaposlenik nije spreman na nju. U sklopu toga neizostavna je primjena instruktorskog dizajna. Drugi korak u dizajnu jedan je od najvažnijih u procesu razvoja hotelske usluge, a podrazumijeva spremnost zaposlenika na obuku. Za spremnost na obuku zaposlenici trebaju posjedovati osnovne karakteristike za rad, kao što su sposobnost, entuzijazam, stav, motivacija, vjerovanje i dr. Treći korak u procesu instruktorskog dizajna je oblikovanje okruženja koje omogućuje učenje. Zaposlenici moraju znati zašto uče, trebaju koristiti vlastita iskustva kao osnovu za učenje, moraju imati mogućnost prakse, potrebna im je povratna informacija, promatranje i međudjelovanje s drugima, te pravilno organiziran i koordiniran program obuke.

U poslovnom svijetu sve se više provodi kontinuiran trening zaposlenika, a velika pažnja posvećuje se uvođenju novih zaposlenika u organizaciju kroz model mentorskog vođenja. Ukoliko se od prvog dana ulaže u novog zaposlenika stvara se dobra slika o organizaciji i

međuljudskim odnosima u njoj, što rezultira višom razinom odanosti organizaciji i većom predanošću obavljanju posla.

Stvoriti organizaciju koja „zlata vrijedi“ nije lako, no redovitom edukacijom, motivacijom i praćenjem radne uspješnosti svih zaposlenika moguće je postati prepoznatljivim na tržištu, što dovodi do većeg broja klijenata (turista) kojima nije presudna cijena ako je razina usluge na visokoj razini. Zadovoljni klijenti uvijek se rado vrate, šalju preporuke diljem svijeta i na taj način podižu ugled organizacije i donose profit.

Može je stoga reći da je kompetentnost zaposlenika usko povezana s konkurentnošću te da jedno bez drugog ne ide. Hotel Turist je stalnim ulaganjem u svoje zaposlenike uspio postići tu razinu konkurentnosti što potvrđuju brojne nagrade, broj lojalnih gostiju te stalan rast posjećenosti hotela. U konačnici svaki hotel koristi slične principe i procese rada, pa čak i funkcijske komponente usluge, no ono što će svaku hotelsku uslugu razlikovati jednu od druge je stručnost osoblja hotela.

## 6.LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing.
2. Dessler, G. (2015.). Upravljanje ljudskim potencijalima. 12. izd. Zagreb, Mate.
3. Križmarić Ž. (2014.). "Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem posla", *Tehnički glasnik*, vol. 8(1), 48-52.
4. Marušić, S. (2006.). Upravljanje ljudskim potencijalima. 4. izd. Zagreb, ADECO.
5. Noe, R. A. i sur. (2006.). Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti. 3. izd. Zagreb, Mate.
6. Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J. (2015.). Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb, Plejada.
7. Peter, S.; Vrhovski, I. (2004.). Ljudska strana upravljanja ljudima. Zagreb, Mozaik knjiga d.o.o.
8. Ristić A. (2010.). Upravljanje ljudskim potencijalima u hotelu „Zlatnik“ – diplomski rad, Fakultet za turistički menadžment i ugostiteljstvo. Beograd.
9. Rupčić, N. (2007.). "Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči", *Društvena istraživanja*, vol. 16(6), 1239-1261.
10. Srića, V. (2004.). Kultura upravljanja i poslovna etika. Zagreb, Masmedia.
11. Vrbanić, S. (2010.). "Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala u obrazovanju", *Andaogoški glasnik*, vol. 14(1), 66-71.

### INTERNETSKE STRANICE:

1. Cherry, K. (2016.). What Is the Difference Between Extrinsic and Intrinsic Motivation.<http://psychology.about.com/od/motivation/f/difference-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation.htm>(23.1.2016.)
2. Hrvatska turistička zajednica.<http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica>(3.12.2015.)
3. Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima(Narodne novine, broj 93/14),[http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_03\\_32\\_668.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_32_668.html) (2.1.2016.)

4. Poslovni dnevnik. Ulaganje u edukaciju zaposlenika tvrtkama se uvijek višestruko vrati. <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/ulaganje-u-edukaciju-zaposlenika-tvrtkama-se-uvijek-visestruko-vrati-160048> (18.11.2015.)
5. Zakon o strukovnom obrazovanju. (Narodne novine broj 30/09), [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_652.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_652.html)(6.10.2015.)

**Popis slika:**

<b>Slika 1.</b> Maslowljeva hijerarhija.....	23
--	----

**Popis tablica:**

<b>Tablica 1.</b> Proces instrukcijskog dizajna.....	5
<b>Tablica 2.</b> Primjeri pojedinih vrsta obrazovanja.....	7
<b>Tablica 3.</b> Ključne karakteristike organizacije koja uči.....	9
<b>Tablica 4.</b> Usporedba obilježja tradicionalne organizacije i organizacije koja uči.....	10
<b>Tablica 5.</b> Faze procesa integracije zaposlenika.....	15
<b>Tablica 6.</b> Program edukacije u području turizma 2014. godine.....	18

**Popis grafikona:**

<b>Grafikon 1.</b> Prikaz vještina i znanja zaposlenika (skala od 1 do 5) N=48.....	37
<b>Grafikon 2.</b> Značaj cjeloživotnog obrazovanja u obavljaju poslova hotela Turist (moguće više odgovora, N=48).....	38
<b>Grafikon 3.</b> Usklađenost edukacije s potrebama zaposlenika u hotelu Turist, N=48.....	38
<b>Grafikon 4.</b> Prikaz interesa zaposlenika za stalnim obrazovanjem (usavršavanjem) u hotelu Turist, N=48.....	39
<b>Grafikon 5.</b> Prikaz vrste edukacijskog programa u kojoj zaposlenici hotela Turist najčešće sudjeluju, N=48.....	40
<b>Grafikon 6.</b> Zadovoljstvo zaposlenika organizacijom edukacija u hotelu Turist (N=48).....	41
<b>Grafikon 7.</b> Mogućnost napredovanja u hotelu Turist (N=48).....	42
<b>Grafikon 8.</b> Elementi motivacije zaposlenika za obavljanje posla.....	43

**PRILOG****- Anketni upitnik****Anketni upitnik**

*Anketa se provodi isključivo u svrhu izrade diplomskog rada čija je tema: „Edukacija zaposlenika kao osnova konkurentske prednosti u turizmu“, a provodi se u sklopu predmeta „Menadžment ljudskih potencijala“. Unaprijed se zahvaljujem što ste izdvojili dio svog vremena i ispunili anketni upitnik, kojem je cilj prikazati stvarno stanje u području edukacije, prikazati utjecaj motivacije na provođenje edukacijskih programa i postizanje bolje radne učinkovitosti zaposlenika. Za ispunjenje anketnog upitnika potrebno je odvojiti 5-10 minuta.*

1. Procijenite u kojem stupnju imate razvijene navedene vještine/znanja od 1 do 5 (1-vrlo malo, 2-malo, 3-prosječno, 4-dobro, 5- vrlo dobro).

1. Znanje stranih jezika	1	2	3	4	5
2. Informatičko znanje	1	2	3	4	5
3. Vještine komuniciranja	1	2	3	4	5
4. Stručno znanje	1	2	3	4	5
5. Organizacijske sposobnosti	1	2	3	4	5

2. Smatram da je cjeloživotno obrazovanje (kontinuirana edukacija) poželjno zbog (moguće više odgovora):
- a) Poboljšanja znanja
  - b) Razvoja vještina
  - c) Povećanja radne učinkovitosti
  - d) Druženja s kolegama
  - e) Nešto drugo: \_\_\_\_\_



3. Smatrate li da su edukacije u Vašem poduzeću u skladu s potrebama pojedinca?
- DA
  - NE
  - Ne mogu procijeniti
4. Procijenite koliki je Vaš interes za usavršavanje vlastitih vještina i znanja:
- Vrlo mali
  - Mali
  - Srednji
  - Velik
  - Vrlo velik
5. Ispituju li se prije edukacijskih programa potrebe zaposlenika za edukacijom?
- DA
  - NE
6. U kojoj vrsti edukacijskih programa ste do sada imali priliku sudjelovati kao zaposlenik trenutnog poslodavca?
- Radionice i in-house seminari
  - Okrugli stolovi i rasprave
  - In-house seminari
  - Seminari u organizaciji vanjskih organizacija
  - Individualna nastava/savjetovanja/mentorstva
  - Formalni tečajevi, doškolovanja, studijski programi
  - Nešto drugo: \_\_\_\_\_
7. Ocijenite sljedeće tvrdnje ocjenama od 1 do 5 (1-u potpunosti se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem).

A. Hotel informira svoje zaposlenike o različitim oblicima edukacija.

1      2      3      4      5

B. Hotel potiče svoje zaposlenike da se dodatno educiraju o poslu koji rade.

1      2      3      4      5

C. Hotel organizira različite edukacije za svoje zaposlenike.

1      2      3      4      5

D. Hotel sufinancira troškove edukacije za svoje zaposlenike.

1      2      3      4      5

E. Svi zaposlenici hotela imaju jednaku priliku za edukaciju.

1      2      3      4      5

F. Edukacijski programi su korisni za zaposlenike hotela.

1      2      3      4      5

G. Edukacijski programi predugo traju.

1      2      3      4      5

H. Predavači na edukacijskim programima posjeduju veliku količinu znanja i kvalitetno ga prenose zaposlenicima.

1      2      3      4      5

8. Procijenite kakve su mogućnosti napredovanja u organizaciji u kojoj radite:

- a) Vrlo male
- b) Male
- c) Srednje
- d) Velike
- e) Vrlo velike

9. Prema Vašem mišljenju, koji je glavni čimbenik odgovoran za napredovanje u organizaciji u kojoj radite? (mogući je samo jedan odgovor).

- a) Radna učinkovitost
- b) Radni staž
- c) Odnosi s nadređenim
- d) Nešto drugo; \_\_\_\_\_

10. Kako ocjenjujete svoju radnu učinkovitost?

1	2	3	4	5
Vrlo slaba	Slaba	Prosječna	Dobra	Vrlo dobra

11. Procijenite Vaš ukupni radni učinak u odnosu na druge zaposlenike na istom radnom mjestu (zaokružite jedan broj).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ispodprosječan			Prosječan				Iznadprosječan		

12. Što Vas motivira u obavljanju posla? (moguće je više odgovora).

- a) Novac
- b) Radno okruženje
- a) Slobodni dani
- b) Napredovanje u poslu
- c) Osobni razvoj i edukacija
- d) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

13. Što bi Vas motiviralo na efikasniji rad? (moguće je više odgovora).

- a) Novac
- b) Radno okruženje
- c) Slobodni dani
- d) Napredovanje u poslu
- e) Osobni razvoj i edukacija
- f) Nešto drugo: \_\_\_\_\_

14. Koliko ste zadovoljni plaćom koju primete?

- a) Manja je od one koju zaslužujem
- b) U skladu s onime što zaslužujem
- c) Viša od one koju zaslužujem

15. Sveukupno gledano, koliko ste zadovoljni poslom kojeg trenutno obavljate?

1	2	3	4	5
U potpunosti nezadovoljan/a	Većinom nezadovoljan/a	Ni zadovoljan/a ni nezadovoljan/a	Većinom zadovoljan/a	U potpunosti zadovoljan/a

16. Kad biste morali ponovno odlučiti o prihvaćanju posla koji sada obavljate, što biste odlučili?

- a) Prihvatio/la bih isti posao
- b) Dvojio/la bih o prihvaćanju ovog posla
- c) Ne bih prihvatio/la isti posao

17. Starosna dob: \_\_\_\_\_

18. Spol:    M    Ž

19. Koja je razina Vašeg obrazovanja?

- a) Završena osnovna škola ili niže
- b) Srednja stručna sprema
- c) Preddiplomski studij

- d) Diplomski studij
- e) Poslijediplomski magistarski studij
- f) Poslijediplomski doktorski studij

20. Vaša mjesečna primanja

- a) Do 3 999,00 kuna
- b) Od 4 000,00 do 6 499,00 kuna
- c) Više od 6 500,00 kuna

21. Naziv Vašeg radnog mjesta: \_\_\_\_\_

22. Koliko dugo radite na trenutnom radnom mjestu? \_\_\_\_\_ godina \_\_\_\_\_  
mjeseci