

# OBRAZOVANJE, OBUKA I RAZVOJ KARIJERE U HOTELIMA MAKARSKA D.D.

---

**Granić, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:524950>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-03**

*Repository / Repozitorij:*

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





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

**ZAVRŠNI RAD**

**OBRAZOVANJE, OBUKA I RAZVOJ KARIJERE**  
**U HOTELIMA MAKARSKA D.D.**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić**

**Student:**

**Andrea Granić, 4140710**

**Split, rujan 2018**

## SADRŽAJ:

1	UVOD .....	3
1.1	Problem i predmet istraživanja .....	3
1.2	Ciljevi rada .....	4
1.3	Metode rada .....	5
1.4	Struktura rada .....	5
2	OBRAZOVANJE, OBUKA I RAZVOJ KARIJERE .....	7
2.1	Obrazovanje zaposlenika .....	7
2.1.1	<i>Ciljevi obrazovanja</i> .....	9
2.1.2	<i>Metode obrazovanja</i> .....	10
2.2	Obuka zaposlenika.....	12
2.3	Karakteristike obuke.....	14
2.4	Razvoj karijere.....	15
2.4.1	<i>Faze razvoja karijere</i> .....	16
3	OPĆENITO O PODUZEĆU HOTELI MAKARSKA D.D. ....	18
3.1	Vizija, misija i ciljevi poduzeća .....	18
3.2	SWOT analiza.....	19
3.2.1	<i>Organizacijska struktura</i> .....	21
4	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	22
4.1	Provedba istraživanja.....	22
4.2	Deskriptivni rezultati istraživanja.....	22
4.3	Testiranje hipoteza.....	33
5	ZAKLJUČAK .....	35

# 1 UVOD

## 1.1 Problem i predmet istraživanja

Obrazovanje i obuka zaposlenika jedno su od osnovnih područja upravljanja ljudskim resursima te predstavljaju temeljne grupe poslova u okviru upravljanja ljudskim resursima, kako s aspekta poduzeća, tako i s aspekta pojedinca. Uspješna poduzeća kontinuirano ulažu u obuku i obrazovanje svojih zaposlenika te ih na taj način motiviraju i usmjeravaju k razvoju njihove karijere.<sup>1</sup>

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.<sup>2</sup> Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj. Obrazovanje je snažan društveni čimbenik i pokretač razvoja. Danas je stalno obrazovanje postalo od jako velike važnosti. Menadžment shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika ključni koraci u ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu i njegov daljnji razvoj i opstanak.

Mnogo je razloga zbog kojih je jako bitno ulaganje u obrazovanje, a neki od najvažnijih su:<sup>3</sup>

1. Promjene u tehnologiji uzrokuju zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje.
2. Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline.
3. Moderno poslovanje traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne. Zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći.
4. Širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada.
5. Sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku.

Obuka je planirana aktivnost osposobljavanja zaposlenika za uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. Usmjerena je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju.<sup>4</sup>

Pod pojmom obuke obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao. Na potrebu obuke zaposlenih,

---

<sup>1</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 721.

<sup>2</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 721.

<sup>3</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 719.

<sup>4</sup> [file:///C:/Users/Marketing-HotMa/Downloads/PM\\_br7\\_cl8.pdf](file:///C:/Users/Marketing-HotMa/Downloads/PM_br7_cl8.pdf)

osim promjena u poduzeću, utječu i promjene koje nastaju izvan poduzeća, počevši od onih u institucionalnom sustavu, pa do onih koje se odnose na promjene fundamentalnih znanstvenih disciplina<sup>5</sup>

Karijera se odnosi na dobivanje poslova, kretanje između poslova, razina odgovornosti i izazova, a određuje se i kao dugoročno promatranje serija poslova i radnih iskustava.<sup>6</sup>

Na razvoj karijere utječu brojni faktori, a to su:<sup>7</sup>

1. Osobni faktori koji razlikuju pojedince unutar skupine. Svaki pojedinac ima svoj interes djelovanja koji utječe na njegov izbor karijere.
2. Ekonomski, socijalni i politički trendovi koje oblikuju potrošači sa svojim navikama, uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Pod tim utjecajem svakodnevno nestaju jedni, a pojavljuju se drugi poslovi. Opći trend je odumiranje proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih.
3. Tržište radne snage, pri čemu starost i interes ljudi utječu na karakteristike tržišta rada. Ljudi žive duže, pa raste potražnja za dobrima i uslugama.
4. Financijske konsideracije, pri čemu je visina plaće važan faktor utjecaja na odluke o karijeri. Međutim, to nije jedini faktor s obzirom da poduzeće koristi i druge oblike kompenzacija kao nagradu za izvršeni rad.

Ovim radom želi se istražiti i analizirati u kojoj mjeri se provode obuka i obrazovanje zaposlenika, a nastavno i razvoj njihove karijere u poduzeću Hoteli Makarska. Na temelju podataka prikupljenih istraživanjem i analiziranjem prikazat će se rezultati o primjeni obuke, obrazovanja i razvoja karijere u poduzeću. U empirijskom dijelu istraživanja bit će uključeni zaposlenici neovisno o spolu, godinama starosti, stupnju obrazovanja, te poziciji u poduzeću.

## 1.2 Ciljevi rada

Cilj rada je upoznavanje s teorijskim odrednicama obrazovanja, obuke i razvoja karijere zaposlenika u poduzećima te poveznica s praktičnim primjerom upravljanja ljudskim resursima u Hotelima Makarska. Dodatni cilj je prikazati na koji način Hoteli Makarska d.d. upravljaju ljudskim resursima te opisati metode i oblike koje primjenjuju, a odnose se na obrazovanje, obuku i razvoj karijere njihovih zaposlenika. U radu će se prikazati kakav pristup Hoteli Makarska d.d. imaju prema obuci i obrazovanju svojih zaposlenika te razvoju njihove

---

<sup>5</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 403.

<sup>6</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 830.-831.

<sup>7</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 416.

karijere, na koje načine razvija potencijale svojih zaposlenika te utvrditi važnost ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenika.

### **1.3 Metode rada**

Metode koje će se koristiti u prikupljanju podataka za izradu završnog rada su prije svega istraživanje stručne literature te razgovori s odgovornim osobama navedenog poduzeća. Uz navedeno će se pregledati službena dokumentacija i anketirati odabrani broj zaposlenika. Nadalje, dodatne metode koje će se koristiti su redom:<sup>8</sup>

- Indukcija - na temelju pojedinačnih činjenica i teorija doći do zaključka o općem sudu i cjelokupnom zaključku
- Dedukcija - temeljem općih stavova izvode se pojedinačni i dolazi do konkretnih pojedinih zaključaka
- Analiza - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.
- Deskripcija - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.

### **1.4 Struktura rada**

Rad će se sastojati od pet glavnih cjelina.

Uvodno poglavlje predstavlja prvu cjelinu, gdje će se definirati predmet te metode istraživanja i ciljevi rada.

U drugom poglavlju, odnosno teorijskom dijelu rada će biti detaljno razrađeni pojmovi i karakteristike obrazovanja, obuke te razvoja karijere zaposlenika.

Treći dio rada obuhvaća prikaz općih podataka o poduzeću Hoteli Makarska.

Četvrti dio rada je empirijske prirode, gdje će se ponuditi detaljan uvid u pristup i problematiku provedbe obrazovanja, obuke i razvoja njihovih zaposlenika.

Rad završava zaključkom.

---

<sup>8</sup>Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka, str.323.-339.



## 2 OBRAZOVANJE, OBUKA I RAZVOJ KARIJERE

U nastavku rada detaljno će se istražiti pojmovi obrazovanja, obuke i razvoja karijere zaposlenika. Za uspjeh današnjih organizacija i društava presudni su znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika, pa sukladno s tim obrazovanje i obuka postaju ključne organizacijske aktivnosti. Zaposlenici značajno pridonose uspješnosti svojih organizacija, ako posjeduju visoku razinu vještina i znanja, što čini važnost ulaganja u obrazovanje i razvijanje zaposlenika neupitnom.

### 2.1 Obrazovanje zaposlenika

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj koji je vezan uz stjecanje znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija te pripremu za budućnost.<sup>9</sup>

U današnjem dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju potrebno je osigurati uvjete za stalno i kontinuirano obrazovanje zaposlenika, kako bi im se omogućilo usavršavanje znanja i vještina te stjecanja novih, a sve s ciljem efikasnog i uspješnog obavljanja radnih aktivnosti. U svakom poduzeću trebaju postojati planovi za stjecanje novih znanja i vještina. Programe obrazovanja i stručnog usavršavanja izrađuju službe ljudskih resursa u poduzećima u suradnji s vanjskim stručnjacima-konzultantima.

Planovi obrazovanja zasnivaju se na:<sup>10</sup>

- strategiji poduzeća,
- utvrđivanju obrazovnih potreba zaposlenika,
- utvrđivanju programa za obrazovanje u poduzećima,
- valorizaciji obrazovnih programa.

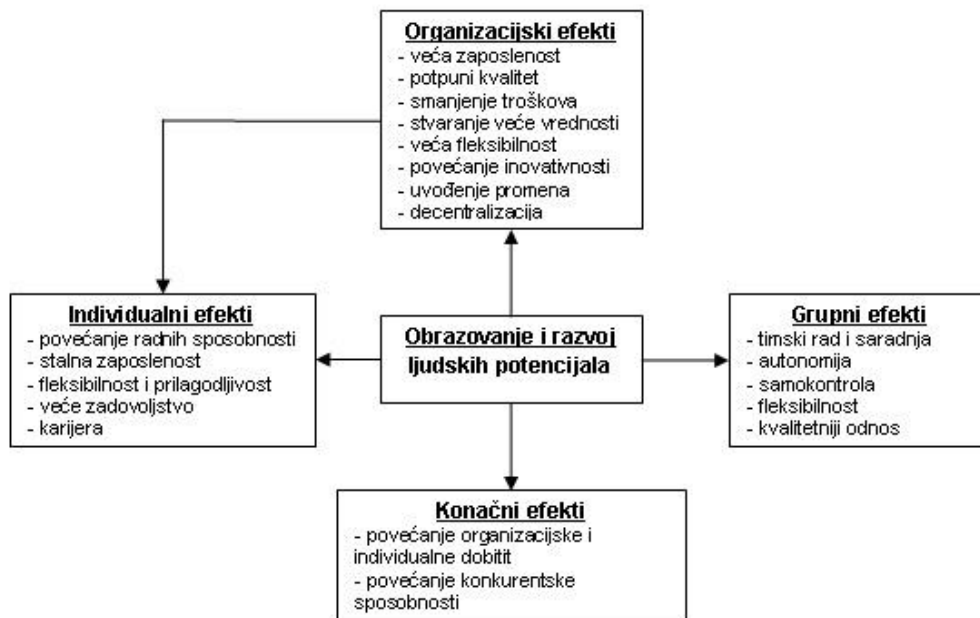
---

<sup>9</sup> Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 721,722

<sup>10</sup>[http://www.starorifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_537.pdf](http://www.starorifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_537.pdf)



Slika 1 prikazuje organizacijske i individualne potencijalne efekte obrazovanja. Konačni se efekti jednako odnose i na organizacije i na pojedince jer povećavaju dobitak i sposobnost jednih i drugih.



### Slika 1: Potencijalni efekti obrazovanja

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 725.

U praksi se razlikuju tri oblika obrazovanja:<sup>11</sup>

- formalno obrazovanje
- neformalno obrazovanje
- informalno obrazovanje

Formalno obrazovanje, koje je u Hrvatskoj u pravilu državno obrazovanje, ostvaruje se u redovitom obrazovnom sustavu i njegovim ustanovama.

Neformalno obrazovanje sastoji se od strukturiranih programa koji se odvijaju u obrazovnim institucijama-ustanovama, poslovnim školama ili organizacijama za izobrazbu.

<sup>11</sup>[http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_537.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_537.pdf)

Informalno obrazovanje najviše je prisutno i obuhvaća sve vidove stjecanja informacija i znanja korištenjem tržišne ponude u zemlji i inozemstvu. Ono se osobito ostvaruje putem interneta i komunikacijske tehnologije te medija koji omogućuju samoučenje<sup>12</sup>

Razlozi ulaganja u obrazovanje su brojni, a najvažniji su:<sup>13</sup>

- Promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje.
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži veća i drugačija znanja i kontinuirano obrazovanje.
- Moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelatnosti i izvrsnosti.

### **2.1.1 Ciljevi obrazovanja**

Ciljevi su polazište za koncipiranje obrazovnih programa, ali i temelj za utvrđivanje kriterijaprocjene njihove uspješnosti. Najvažniji ciljevi i značajke kojima je obrazovanje najčešćeusmjereno:<sup>14</sup>

- Podizanje konkurentne sposobnosti organizacije - stalno obrazovanje i podizanje ukupne obrazovne razine svih zaposlenih postaje najdjelotvorniji način podizanja opće organizacijske uspješnosti i konkurentne sposobnosti.
- Poboljšanje radne uspješnosti - prvi kandidati su zaposlenici s nezadovoljavajućim učinkom. Vrlo učinkovito u rješavanju onih problema koji nastaju iz nedostataka ili nedovoljne razine potrebnih znanja i vještina.
- Aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih - tehnološki napredak, promjene u okolini i poslovanju traže stalno usklađivanje i aktualiziranje te nadogradnju znanja i vještina zaposlenih.
- Izbjegavanje managerskog zastarijevanja - brze promjene u okolini uzrokuju stalne promjene u managerskom poslu, potrebnim znanjima i vještinama. Zato je važno uvijek držati korak s novim metodama i procesima.

---

<sup>12</sup>[http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_537.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_537.pdf)

<sup>13</sup> Markulin, K.; op. cit str.19.

<sup>14</sup> Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 737,738

- Rješavanje organizacijskih problema - trening je važan način rješavanja mnogih organizacijskih problema.
- Usmjeravanje novih zaposlenika - dolazak u novu organizaciju ili novi posao obavezno zahtijeva određeni organizirani proces uvođenja i usmjeravanja.
- Priprema za promociju i managersku sukcesiju - obrazovanje omogućava zaposlenima stjecanje znanja i vještina potrebnih za promociju i općenito prelazak u nove, drugačije i odgovornije poslove, dakle razvoj njihove karijere.
- Zadovoljavanje individualnih potreba rasta - kvalitetno obrazovanje može imati dvostruku ulogu: osiguravati veću organizacijsku uspješnost te veći individualni razvoj i rast svih zaposlenih.

Svaki obrazovni program je usmjeren nekim posebnim ciljevima koji govore o tome što osobe koje ga završe trebaju znati i biti sposobne raditi ili kako se ponašati. Ciljevi moraju zadovoljavati opće kriterije dobrih ciljeva, dakle moraju biti precizni, realistični i mjerljivi.

Česti ciljevi obrazovanja u poduzećima su još i:<sup>15</sup>

- Poboljšanje odnosa s potrošačima i usluga potrošačima
- Mijenjanje stavova
- Podizanje vještina timskog rada i suradnje
- Efikasnije upravljanje vremenom
- Povećanje sigurnosti rada
- Povećanje sposobnosti rješavanja problema
- Ovladavanje specifičnim metodama i radnim postupcima
- Podizanje kreativnosti i kreativnog rješavanja problema
- Snižavanje troškova rada

### **2.1.2 Metode obrazovanja**

Različite metode su redovito vezane uz specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Tu spadaju metode obrazovanja na poslu i izvan posla.

---

<sup>15</sup> Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 739

U metode obrazovanja poslu spadaju:<sup>16</sup>

- *Individualne instrukcije* - imaju ulogu obučavati zaposlenike na radnom mjestu, upućivati ga idemonstrirati mu kako treba obavljati neku aktivnost ili zadatak. Zaposlenik te zadatkeobavlja pod nadzorom instruktora.
- *Rotacija posla* - omogućava zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrstaspecijaliziranih poslova. Na taj se način širi znanje i osigurava raznoliko iskustvo. Često seupotrebljava kod managera koji se sustavno rotiraju na različitim poslovima.
- *Stručna praksa (naukovanje)* - oblik obučavanja koji usko povezuje teoriju i praktični rad.Predstavlja dvojni sustav obrazovanja u kojem se jedan dio provodi u školi, a drugi u praksi.
- *Pripravnički staž* - oblik obučavanja koji se izrazito prakticira. Novopridošlice u poduzeću seupoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom za koji su izabrani. Podrazumijeva processocijaliziranja novih djelatnika ne samo s poslom, nego i s kulturom organizacije.
- *Mentorstvo* - osigurava usmjeravanje, vođenje i brži razvoj. Programi mentorstva se upotrebljavaju za povećanje vjerojatnosti i brzine transfera naučenog tijekom obrazovanja uradnu situaciju i obavljanje posla.
- *Studentska praksa* - predstavlja način da studenti tijekom studija dobiju stvarno radno iposlovno iskustvo. Ono bi trebalo biti zajednički interes poduzeća i fakulteta

Metode obrazovanja izvan posla:<sup>17</sup>

- *Predavanja* – često upotrebljavana i popularna metoda prenošenja znanja i obrazovanja. Efikasno prenose veliku količinu informacija velikoj grupi ljudi. Najbrži i najjednostavniji način prenošenja znanja.
- *Audiovizualne tehnike* – filmovi, videovrpce, televizija; Posebice su popularni edukativni filmovi koji često na zgodan i zabavan način prenose znanja i obučavaju u postupcima i tehnikama rješavanja različitih problema.
- *Programirano učenje* – sustavna metoda obučavanja vještina nekog posla koja uključuje prezentiranje pitanja ili činjenica, omogućavanje sudionicima da na njih odgovore i neposredni feedback obučavatelja o točnosti odgovora.

---

<sup>16</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 745.-748

<sup>17</sup>Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 749-752.

- *Učenje pomoću računala* – suvremena informacijska tehnologija omogućava nove oblike i tehnike obrazovanja i učenja. Polaznicima se distribuiraju određeni obrazovni programi koji se onda upotrebljavaju individualno pomoću osobnog računala.
- *Interaktivni video* – kombinira prednosti videa i računalno vođenih instrukcija i obično služi za obučavanje i usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina.
- *Konferencije i rasprave* – znatan dio obrazovanja usmjerenog na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe odvija se putem ovog oblika. Prednost je što omogućavaju dvosmjerne komunikacije i rasprave.
- *Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima* – pojam simulacije odnosi se na svaki materijal koji pokušava stvoriti realističnu okolinu odlučivanja za polaznika. Poseban je oblik simuliranja pri učenju onaj koji simulira neophodnu radnu opremu i okolinu za obučavanje.
- *Metoda slučajeva* – popularna i često upotrebljavana metoda u procesu obrazovanja, posebice za kompleksne stručne poslove. Od sudionika zahtijeva da identificiraju i analiziraju specifične probleme, razvijaju alternativna rješenja i preporuče najbolje za konkretan slučaj.
- *Ostale metode* – Igranje uloga, poslovne igre i trening osjetljivosti.

## 2.2 Obuka zaposlenika

Obuka je vezana uz neki određeni posao ili aktivnost te se njome poboljšava rad i znanje potrebno za što bolje postizanje zadanih zadataka. Obuka se određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenika na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.<sup>18</sup>

Ciljevi predstavljaju polazište u planiranju potreba obuke, a oni koji bi se obukom trebali postići su:<sup>19</sup>

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

Uspjeh poduzeća se postiže ulaganjem u zaposlenike što ujedno dovodi do dugoročnog financijskog uspjeha. Ciklus uspjeha se odnosi na zadovoljstvo zaposlenika i na zadovoljstvo korisnika, jer dobar izbor zaposlenika, intenzivna obuka i bolje plaćen posao dovodi do

<sup>18</sup> Praktični menadžment (2013), Virovitica College, Virovitica, str.67

<sup>19</sup>Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 404

zadovoljstva zaposlenika koji zauzimaju pozitivan stav prema usluzi te pružaju bolju uslugu korisnicima pri čemu se postiže lojalnost korisnika. Poduzeća moraju imati jasno utvrđenu misiju poduzeća te ju zaposlenici trebaju poznavati kako bi djelovali u skladu s njom.

Deset koraka za uspješnu obuku zaposlenika:<sup>20</sup>

- **Naglašavati obuku kao ulaganje** - usavršavanje je u mnogim kompanijama neobavezno, jer se smatra troškom, a ne ulaganjem. Iako je točno da usavršavanje može u početku puno koštati, to je ipak dugotrajno ulaganje u rast i razvoj osoblja.
- **Odrediti svoje potrebe** - treba odrediti koje su vještine značajne i koje će donijeti najveći profit.
- **Promovirati kulturu učenja** - objasniti koja su naša očekivanja, tako da zaposlenici mogu izbrusiti svoje vještine i ostati u vrhu svojih zanimanja. Treba osigurati potrebne resurse za postizanje tih ciljeva.
- **Uključiti i upravu** - kad je jednom razvijena lista prioriteta, što se tiče tema za usavršavanje, potrebno je uvjeriti upravu da stane iza takve inicijative.
- **Početi s malim brojem ljudi** - prvo je potrebno uvježbati postupak usavršavanja na maloj grupi ljudi i dobiti povratnu informaciju.
- **Izabrati kvalitetne instruktore i materijal** - vrlo je bitan izbor osobe koja će provoditi usavršavanje. Materijali su također bitni, jer oni ostaju nakon procesa usavršavanja.
- **Naći odgovarajuće mjesto** - treba se osigurati računalo i projektor tako da se može ostvariti vizualno stimulirajuću sjednicu učenja.
- **Pojasniti vezu** - zaposlenici bi trebali vidjeti usavršavanje kao dodatak svojim životopisima. Potrebno je nagraditi ljude sa certifikatima nakon završetka tečaja.
- **Kontinuirana obuka** - organizirani, kontinuirani programi usavršavanja održavat će vještine zaposlenika te ih stalno motivirati na profesionalan rast i razvoj.
- **Mjeriti rezultate** - bez mjerenja rezultata nemoguće je vidjeti usavršavanje kao nešto što nije trošak. Potrebno je odlučiti kako će se na prihvatljiv način vratiti vrijednost početnog ulaganja. Sredstva za financiranje budućih usavršavanja će biti lakše dobiti, ukoliko je moguće pokazati prethodne uspješne rezultate.

---

<sup>20</sup><http://161.53.18.5/static/erg/2005/poljak/usavršavanje.html>

Svakodnevne promjene koje se događaju u poduzeću pokreću potrebu za obukom, te su one grupirane na sljedeći način:<sup>21</sup>

- Promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća
- Promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija
- Promjene u tehničkoj osnovi proizvodnje
- Promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima
- Promjene u organizaciji i upravljanju i
- Promjene u ljudskim resursima.

Isto tako su važne i promjene koje nastaju u zakonskom okviru.

### 2.3 Karakteristike obuke

Obuka zaposlenih ima svoje karakteristike, koje, da bi bila uspješno realizirana, treba uzeti u obzir. Najvažnije među njima su redom:<sup>22</sup>

- **Krivulja učenja** – u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja. Vrijeme odvijanja tih pojava ovisi o složenosti posla, za jednostavnije poslove vrijeme dostizanja maksimuma je kraće, a za složenije poslove ono je duže.
- **Platoi u napredovanju** – normalna su pojava pri obučavanju u složenijim poslovima. Smatra se da su oni posljedica promjena u motivaciji i prijelaza na nove metode rada.
- **Motivacija u obučavanju** – važno je stvoriti takvu klimu koja će poticajno djelovati na zaposlenike da se više angažiraju u stjecanju novih znanja i vještina, međutim kod zaposlenika ipak ovisi o osobnim karakteristikama, sposobnostima, interesima, stavovima i sl.

---

<sup>21</sup>Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 411.

<sup>22</sup>Buble, M.(2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 404

- **Individualne razlike u obučavanju** - uvijek treba znati da između zaposlenih postoje individualne razlike koje se manifestiraju kao razlike u sposobnostima, motornoj spretnosti, osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima, stavovima i sl. Zbog tih razlika obuke zahtijeva izradu takvih programa koji će donekle biti prilagođeni potrebama i mogućnostima pojedinaca.
- **Uloga vježbe u obučavanju** – neophodno je vježbati do te mjere da se naučene aktivnosti izvode vješto, precizno, povezano, brzo i uz minimum napora kako bi rezultati obuke bili dobri. Vrijeme trajanja vježbe ovisi o stupnju složenosti posla, dakle za jednostavnije poslove je vrijeme trajanja vježbe kraće, dok je za složenije poslove potrebno duže trajanje vježbe.

## 2.4 Razvoj karijere

Za razliku od obuke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. On je uvijek vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.<sup>23</sup>

Upravljanje karijerom je dugotrajan proces, koji podrazumijeva osobni razvoj, planiranje karijere, izgradnju osobnog profila, izbor prave radne organizacije i drugo. Krajnji cilj upravljanja karijerom je razvoj u karijeri.

Elementi razvoja karijere su:<sup>24</sup>

### 1. Razvoj na poslu (on-the-job):

- kontinuirane stručne edukacije
- coaching
- mentoring
- rotacija
- savjetovanje
- podjela znanja i iskustva
- obogaćivanje opisa radnog mjesta
- samoobučavanje /samorazvijanje
- rad na projektu / vođenje projekta.

<sup>23</sup>Buble, M.: Menadžment, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009., str. 416.

<sup>24</sup>[http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati)



## **2. Formalne (interne/eksterne) obuke, razvoj:**

- stručno usavršavanje
- trening za razvijanje kompetencija

## **3. Savjetovanje u karijeri**(kod većih organizacija primjenjuje se interno savjetovanje o karijeri):

- workshopovi za planiranje karijere
- interaktivni programi za izgradnju karijere.

### ***2.4.1 Faze razvoja karijere***

Ljudi u različitom razdobljuživota žele različite stvari u karijeri. Početak i trajanje karijere ovisi o prirodi i složenosti zanimanja, trajanja obrazovnog procesa i pripreme za bavljenje svojom strukom i svojim zanimanjem.

U nastavku rada se objašnjavaju tipične faze u razvoju osobne karijere zaposlenika:<sup>25</sup>

**1. Istraživanje** - započinje prije ulaska u svijet rada, jer većina ljudi razmišlja o svojoj karijeri već tijekom osnovne i srednje škole, te su pod utjecajem rodbine, učitelja, prijatelja, medija, na njih djeluje rano te ih usmjerava u određenom pravcu. Ova faza završava prelaskom u svijet rada, a ima najmanju važnost s obzirom da se događa prije zaposlenja.

**2. Utemeljenje/Uspostavljanje** - ulazak pojedinca u organizaciju, prvi izbor posla, 18-25 godina, uvođenje u posao, učenje kako se radi, prvi uspjesi i neuspjesi, socijalizacija s radnom sredinom, stjecanje potrebnih znanja. Ovdje se događa svojevrsni "šok realnosti" odnosno sučeljavanje onoga što pojedinac donosi u poduzeće i onoga što tamo nalazi. Mnogi pojedinci dolaze do zaključka da posao koji su dobili nije onaj koji su očekivali, (na njemu su se našli slučajno) stoga fluktuacija u ovoj fazi dolazi do izražaja, a isto tako ovu fazu karakteriziraju greške i učenje na greškama. Zaposlenici u ovoj fazi igraju ulogu pripravnika.

**3. Sredina karijere/Napredovanje** - napredovanje, 30-35 god. i traje 40-45 god, pojedinac je uspostavio karijeru, izabrao područje rada i pokazao potencijale, socijalizirao se s kulturom i organizacijom, stekao sigurnost i samopouzdanje u radu. Velik napredak, horizontalna i

---

<sup>25</sup>[https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/22956/mod\\_resource/content/1/OBUKA\\_I\\_RAZVOJ\\_KAD\\_ROVA.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/22956/mod_resource/content/1/OBUKA_I_RAZVOJ_KAD_ROVA.pdf)

vertikalna kretanja, osjeća se privrženost organizaciji, napreduje se, promocija. Većina ljudi u ovoj fazi postavlja pitanje, nastaviti li s dostignutim ili stati. Pojedinci preispituju svoj dosadašnji uspjeh. U ovoj fazi zaposlenici igraju ulogu kolege.

**4. Kasna karijera /Održavanje** - 40-45 god do 50-55 god., stabilan, potvrđen i priznat položaj unutar organizacije, provjerena znanja, sposobnosti i doprinosi, čovjek je uspio u tom periodu i možda bude čak željan promjena u karijeri-križa karijere. U ovoj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinaca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada, prenošenje znanja na mlađe suradnike, obučavanje mlađih, pri čemu pojedinci o ovoj fazi igraju ulogu mentora. U ovoj fazi zaposlenici mogu ostati na poziciji kojoj jesu, ali postoji mogućnost i daljnjeg napredovanja, a li čak i povlačenja, ali najveći broj njih je dostigao zavidan položaj u poduzeću i namjerava se zadržati na njemu, tj. dolaze do platoa s kojeg su male mogućnosti za daljnji napredak, pa u ovoj fazi prestaju s razvojem svoje karijere, ali ipak postoje i oni koji prelaze u posljednju fazu razvoja karijere. Također je ovo i faza u kojoj se zaposlenici mogu susresti s krizom karijere, ukoliko nisu zadovoljni sa svojim poslom, ali je kriza povezana i sa situacijom u privatnom životu.

**5. Povlačenje/Zrela karijera** - 50-55 god i traje do umirovljenja, povlačenje i opadanje aktivnosti. U ovoj fazi se postiže vrhunac karijere, koji se određeno vrijeme održava, a zatim slijedi povlačenje. U prvom dijelu se prikupljeno znanje i iskustvo i mudrost prenosi na druge, zaposlenici u ovoj fazi predstavljaju generatore ideja, ali igraju i uloge sponzora i savjetnika. U drugoj fazi priprema za umirovljenje i neminovni kraj karijere. S druge strane ova faza karijere je obilježena osjećajima vlastite vrijednosti i doprinosa. Povlačenje karakterizira psihičku i profesionalnu pripremu za umirovljenje, kroz smanjenje aktivnosti i uključenosti u neposredne operativne probleme, prenošenje dužnosti, ovlasti i znanja na mlađe odnosno planiranje zamjene, što neki mogu doživjeti kao traumatično iskustvo.

### 3 OPĆENITO O PODUZEĆU HOTELI MAKARSKA D.D.

Hoteli Makarska su utemeljeni 25. prosinca 1952. godine pod nazivom Kotarsko ugostiteljsko poduzeće „Biokovo“. Te je godine poduzeće imalo 5 hotela s ukupno 290 smještajnih kapaciteta. Broj hotela se s godinama smanjio na 3, ali se zato povećao broj smještajnih kapaciteta. Danas se Hoteli Makarska sastoje od tri hotela te sportskog centra. Hoteli su u većinskom državnom vlasništvu, a trenutno su u procesu privatizacije.



**Slika 2:** Logo poduzeća

Izvor: <https://www.hoteli-makarska.hr/hr/>

#### 3.1 Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Vizija hotela Makarska je biti prepoznatljivo ime za kvalitetu i tradiciju zbog čega će našu tvrtku gosti imati kao prvi izbor, te postati jedno od najuspješnijih društava hotelskoga poslovanja u Srednjoj Dalmaciji.<sup>26</sup>

Misija je u harmoniji mora i planine, svojom kvalitetom usluge i raznolikošću ponude našim gostima pružiti nezaboravan doživljaj boravka u Makarskoj, čuvajući pri tome prirodu koja nas okružuje kao trajnu vrijednost, neponovljivu u svojoj ljepoti.<sup>27</sup>

Opći ciljevi Društva:<sup>28</sup>

- ostvarivanje i povećanje dobiti;
- povećanje rentabilnosti poslovanja;
- poboljšanje likvidnosti i solventnosti;
- postizanje nižih troškova poslovanja kako bi Društvo postalo konkurentnije, sposobnije i fleksibilnije u odnosu na tržišne izazove i poremećaje;

<sup>26</sup><http://www.hoteli-makarska.hr/hr/vizija-misija-opci-ciljevi>

<sup>27</sup><http://www.hoteli-makarska.hr/hr/vizija-misija-opci-ciljevi>

<sup>28</sup><http://www.hoteli-makarska.hr/hr/vizija-misija-opci-ciljevi>

- kontinuirano postizanje više razine kvalitete usluga koje pruža Društvo, vodeći pri tome računa i o inovativnosti i kreativnosti vlastitih zaposlenika;
- usmjeravanje na određene tržišne segmente osmišljavanjem različitoga asortimana usluga u odnosu na konkurenciju;
- učvršćivanje ugleda Društva korektnim i profesionalnim odnosima s korisnicima usluga, dobavljačima, lokalnom zajednicom, medijima i javnošću;
- zadovoljenje potreba i očekivanja domaćih i inozemnih gostiju i drugih korisnika usluga;
- ostvarenje općeg zadovoljstva zaposlenika, jačajući brigu o njihovim potrebama, interesima, razvoju i sposobnostima;
- kontinuirani doprinos dobrobiti Grada Makarske i šireg okruženja u kojemu živimo i radimo.

### **3.2 SWOT analiza**

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda kojom se prikazuju prednosti, nedostaci, mogućnosti i prijetnje poduzeća. Svako poduzeće treba sagledati vanjske i unutarnje čimbenike kako bi ostvarilo željene ciljeve.

Pomoću SWOT analize može se utvrditi:

- gdje je poduzeće najjače tj. koje su mu vrline;
- gdje je najslabije i koje su mu mane;
- koji potencijal ima tj. gdje postoji slobodan prostor za rast i razvitak i
- koje mu opasnosti prijete u kojoj točki je najslabije.

Na ovaj način može se bolje razumjeti i svoju okolinu. Podaci kojise dobiju ovom analizom moguće je koristiti za odluke koje su strateški važne, za uobličavanje rada i vizije poduzeća, utvrđivanje polja prvenstva u daljem razdoblju ili slično.

**Tablica 1: SWOT analiza Hotela Makarska**

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Okoliš</li> <li>2. Klima</li> <li>3. Slikovitost dalmatinskih naselja</li> <li>4. Mjesta sa svjetskom kulturnom baštinom</li> <li>5. Kulturološka autentičnost</li> <li>6. Lokacije smještajnih objekata</li> <li>7. Gostoljubivost lokalnog stanovništva</li> <li>8. Osobna sigurnost boravka</li> <li>9. Otoci s visoko atraktivnom prirodom i kulturom (Brač, Hvar, Vis)</li> </ol>	<p><b>NEDOSTACI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostatak zabave i shoppinga</li> <li>2. Slaba iskorištenost i niske cijene u usporedbi s međunarodnim benchmarking standardima</li> <li>3. Imidž jeftine sezonske destinacije namijenjene masovnim dolascima turista tijekom ljeta</li> <li>4. Nedovoljna uporaba dalmatinskog imidža i atributa</li> <li>5. Loš lokalni prijevoz pogotovo morski</li> </ol>
<p><b>MOGUĆNOSTI</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tematiziranje dalmatinskih atributa i elemenata za branding, pozicioniranje objekata, detalje, itd.</li> <li>2. Međunarodno marketiranje kulturoloških, sportskih i drugih (tradicionalnih) događaja</li> <li>3. Porast potražnje za odmorišnim putovanjima u Dalmaciju</li> <li>4. Porast potražnje za nautičkim putovanjima u Europi</li> <li>5. Razvoj novih turističkih proizvoda: zabava, casino, kongresni turizam, wellness</li> <li>6. Integrirani razvoj odmarališta treće generacije</li> </ol>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moguća opasnost nekontrolirane gradnje nekretnina može ozbiljno ugroziti pozicioniranje sektora i vrijednosti koje se prodaju gostima</li> <li>2. Nepostojanje dovoljno kvalitetnih autocesta od srednje Europe ka moru</li> <li>3. Prostorno planiranje: neriješeno pitanje koncesija obale, neefikasan proces prostornog planiranja koji ne uzima u obzir profesionalno mišljenje eksperata turističkog marketinga i destinacijskog planiranja</li> <li>4. Rastuća međunarodna konkurencija u vidu novih koncepata, više kvalitete i boljih performansi</li> <li>5. Ekonomska/ratna/poslovna kriza</li> </ol>

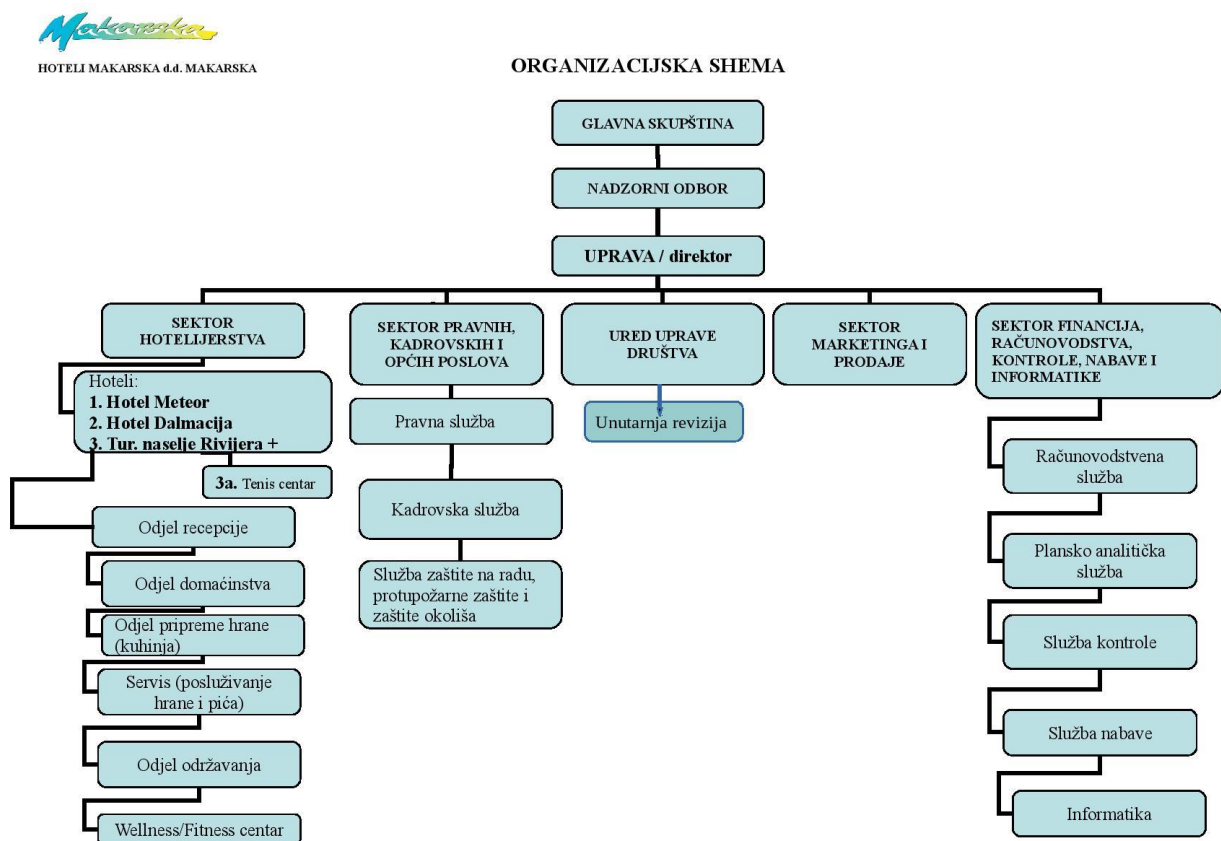
Izvor: Izrada autora

Tablica prikazuje prednosti, nedostatke, mogućnosti i prijetnje Hotela Makarska. Iz SWOT analize možemo zaključiti da poduzeće Hoteli Makarska moraju kontinuirano raditi na poboljšanju svojih proizvoda i usluga da bi ostali konkurentni na tržištu.

### 3.2.1 Organizacijska struktura

Dioničko društvo Hoteli Makarska sastoji se od glavne skupštine, nadzornog odbora te uprave. Glavni direktor upravlja sektorima hotelijerstva, pravnih, kadrovskih i općih poslova, uredom uprave društva, sektorom marketinga i prodaje te sektorom financija, računovodstva, kontrole, nabave i informatike.

Slika 3 prikazuje organizacijsku strukturu Hotela Makarska.



**Slika 3:** Organizacijska struktura

Izvor: <https://www.hoteli-makarska.hr/hr/>

## 4 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

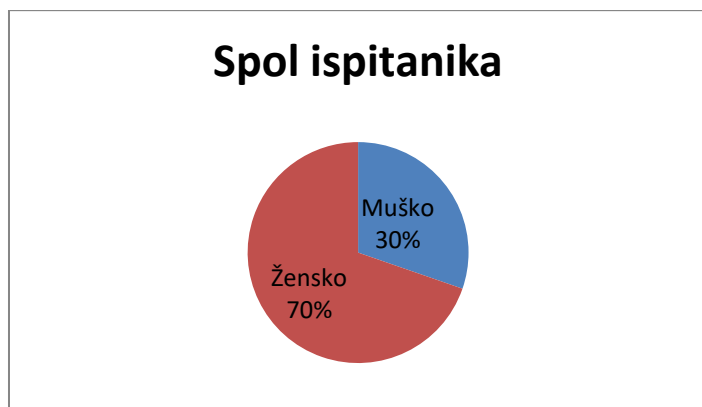
### 4.1 Provedba istraživanja

Na temelju postavljenih hipoteza provedo se empirijsko istraživanje u Hotelima Makarska u kojem je sudjelovalo 33 ispitanika. Anketa se provela u svibnju 2018. Godine. Anketni upitnik se sastoji od 17 pitanja. Prva skupina sadrži osam pitanja koja se odnose na demografske karakteristike ispitanika, dok u drugoj skupini pitanja, ispitanik po vlastitom mišljenju daje ocjene, koristeći ljestvicu 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).

### 4.2 Deskriptivni rezultati istraživanja

U nastavku će se prikazati sva anketna pitanja deskriptivnom obradom podataka, uz pomoć tablica i grafikona.

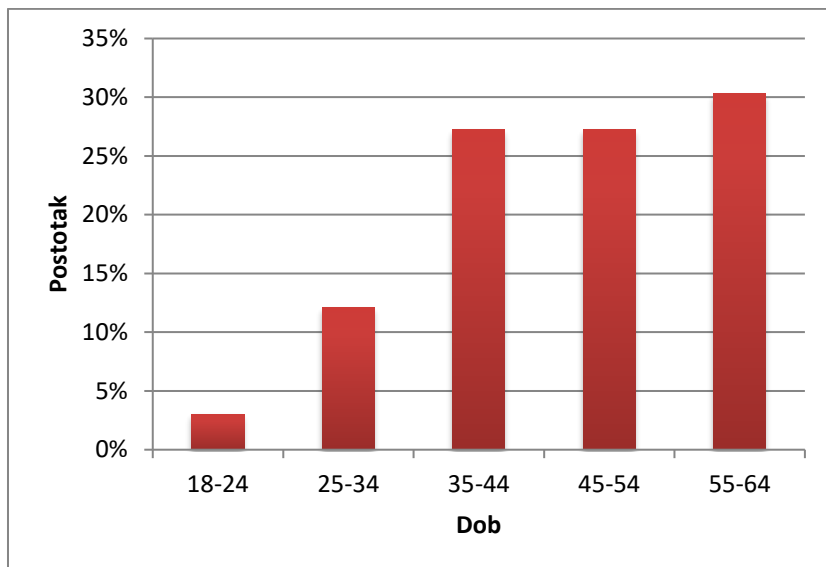
*Prvo pitanje* se odnosi na spol ispitanika, od ukupno 33 ispitanika, 23 ispitanika (70%) je ženskog, a 10 ispitanika (30%) muškog spola. Navedeno je prikazano u grafikonu 1.



**Grafikon 1:** Prikaz ispitanika prema spolu

Izvor: Istraživanje autora

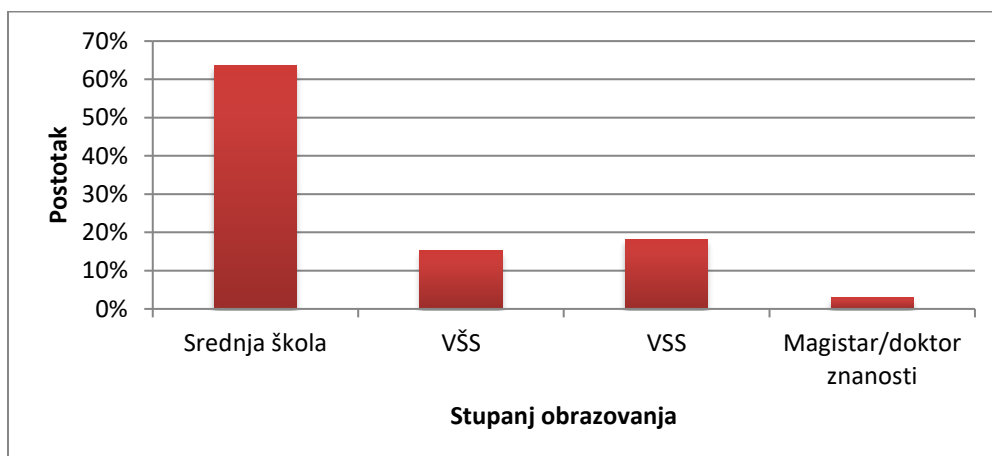
Drugo pitanje se odnosi na dob ispitanika. Najviše ispitanika (30%) je između 55 i 64 godine starosti, po 9 ispitanika iz uzorka je između 35 i 44 te 45 i 54 godina starosti, 4 ispitanika (12%) imaju od 25 do 34 godine i samo 1 ispitanik ima 18-24 godina. Navedeno je prikazano u grafikonu 2.



**Grafikon 2:** Prikaz zaposlenika po dobi

Izvor: Istraživanje autora

Treće pitanje se odnosi na stupanj obrazovanja zaposlenika, pri čemu najviše ispitanika ima završenu srednju školu ili SSS (64%), VŠS ili preddiplomski studij ima 15% ispitanika iz uzorka, VSS ili diplomski studij 18%, dok je samo jedan ispitanik, tj. 3% ukupnog izvora zabilježen kao magistar/doktor znanosti. Navedeno je prikazano u grafikonu 3.

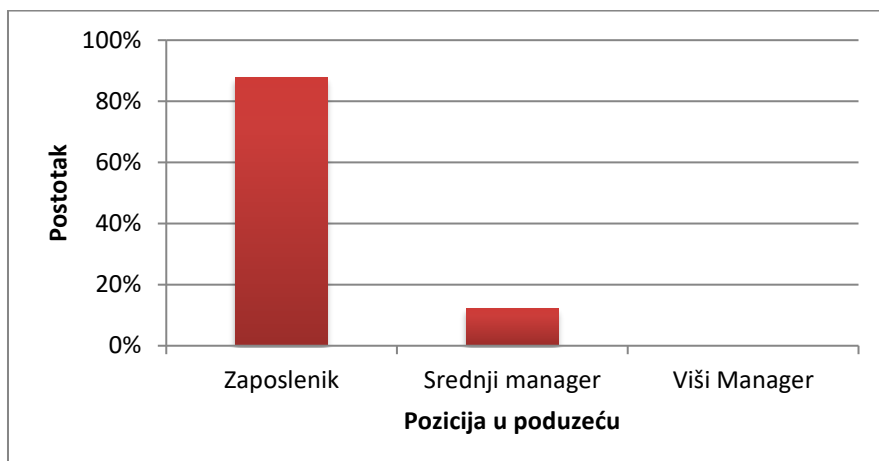


**Grafikon 3:** Prikaz ispitanika po stupnju obrazovanja

Izvor: Istraživanje autora



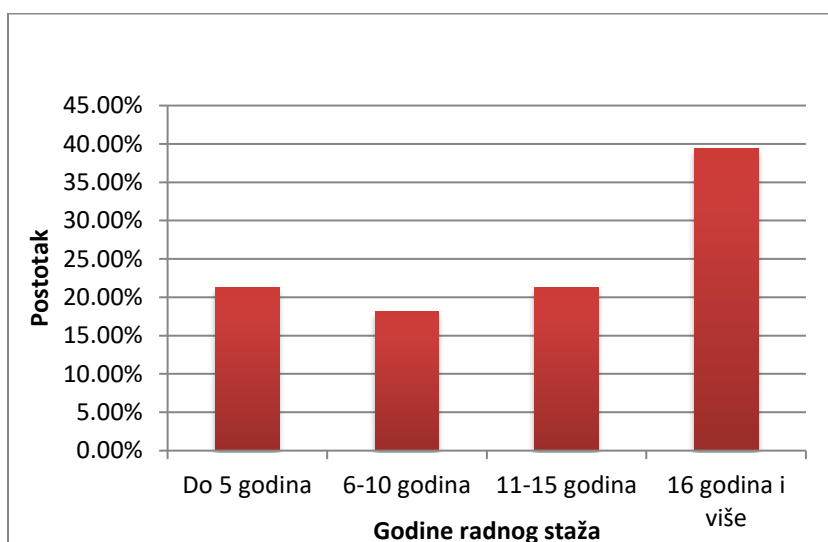
Četvrto pitanje se odnosi na pozicije zaposlenika u poduzeću. Prema analizi navedenog pitanja, može se, prema grafikonu broj 4, vidjeti da 29 ispitanika (88%) radi na položaju zaposlenika u poduzeću, 4 ispitanika (12%) su srednji manageri, dok viših managera u uzorku nije bilo zabilježenih. Navedeno je prikazano u grafikonu 4.



**Grafikon 4:** Prikaz zaposlenik prema poziciji u poduzeću

Izvor: Istraživanje autora

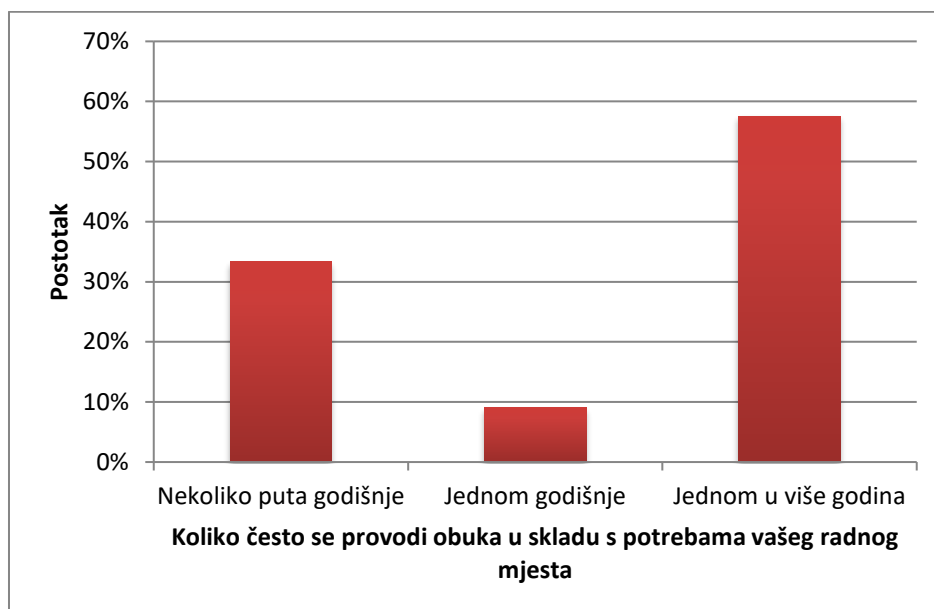
Peto pitanje se odnosi na godine radnog staža u Hotelima Makarska. Najviše ispitanika (39%) ima 16 ili više godina radnog staža u Hotelima Makarska, 21% ima 11-15 godina te do 5 godina radnog staža, a 18% ispitanika ima od 6-10 godina radnog staža u promatranom poduzeću. Navedeno je prikazano na grafikonu 5.



**Grafikon 5:** Prikaz ispitanika prema godinama ranog staža u Hotelima Makarska d.d.

Izvor: Istraživanje autora

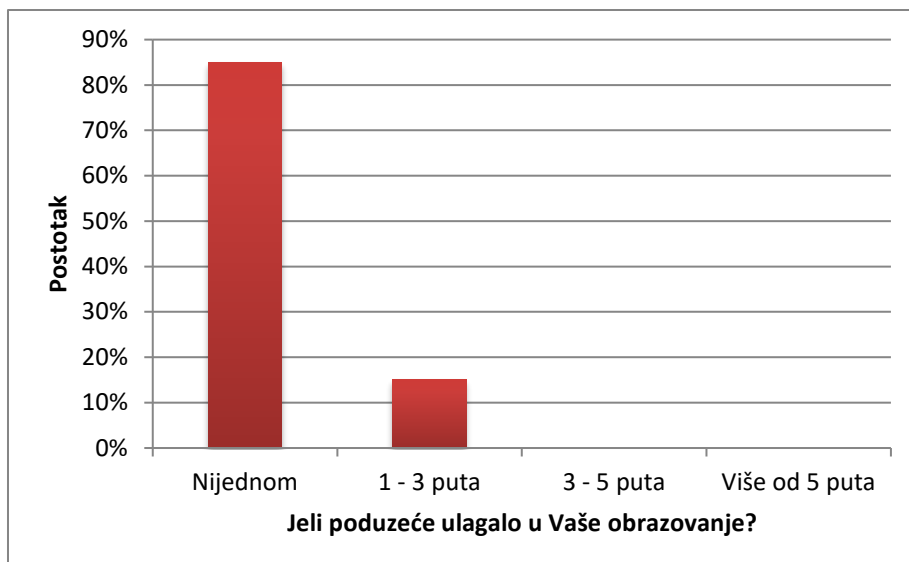
*Šesto pitanje* se odnosi na činjenicu koliko se često u Hotelima Makarska d.d. provodi neka vrsta obuke u skladu s potrebama radnog mjesta. Čak 19 ispitanika (58%) je odgovorilo da je sudjelovalo na određenom programu obuke jednom u više godina, troje ispitanika (9%) odgovorilo je da su jednom godišnje sudjelovali na programima obuke, a 11 ispitanika (33%) kaže nekoliko puta godišnje, što je prikazano na grafu 6.



**Grafikon 6:** Prikaz provedene obuke u skladu s potrebama radnog mjesta

Izvor: Istraživanje autora

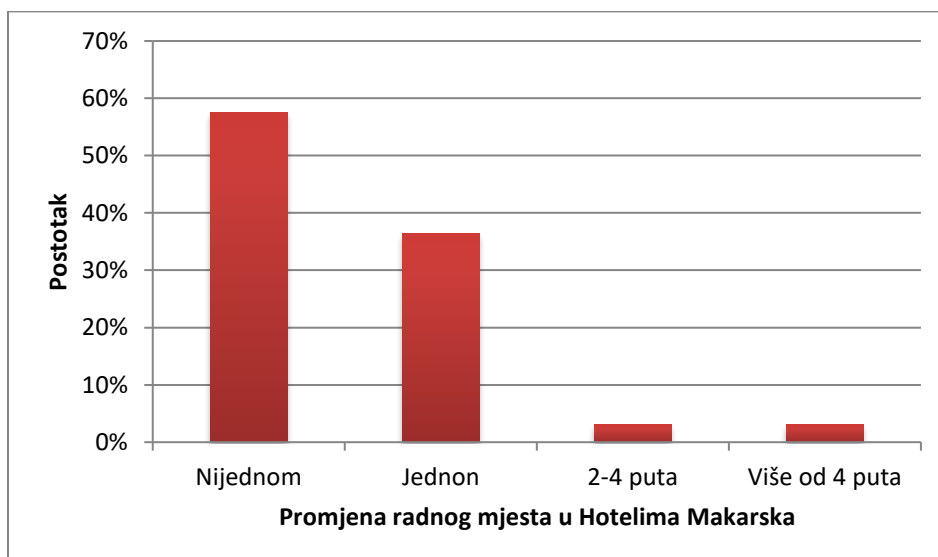
*Sedmo pitanje* analizira je poduzeće do sada ulagalo u obrazovanje zaposlenika. Na ovo pitanje 28 ispitanika (85%) je odgovorilo da poduzeće do sada nije nijednom ulagalo u njihovo obrazovanje, a 5 ispitanika (15%) kaže da je poduzeće do sada ulagalo u njihovo obrazovanje od 1-3 puta. Navedeno je prikazano u grafikonu 7.



**Grafikon 7:** Prikaz ulaganja u obrazovanje

Izvor: Istraživanje autora

*Osmo pitanje*se odnosi na promjene radnog mjesta unutar poduzeća Hoteli Makarska d.d. Devetnaest ispitanika (58%) je odgovorilo da nije nijednom promijenilo radno mjesto u Hotelima Makarska d.d., 12 ispitanika (36%) jednom je promijenilo radno mjesto i po jedan ispitanik (3%) je promijenio radno mjesto od 2-4 puta, odnosno više od 4 puta. Navedeno je prikazano u grafikonu 8.



**Grafikon 8:** Prikaz promjene radnog mjesta unutar poduzeća Hoteli Makarska

Izvor: Istraživanje autora

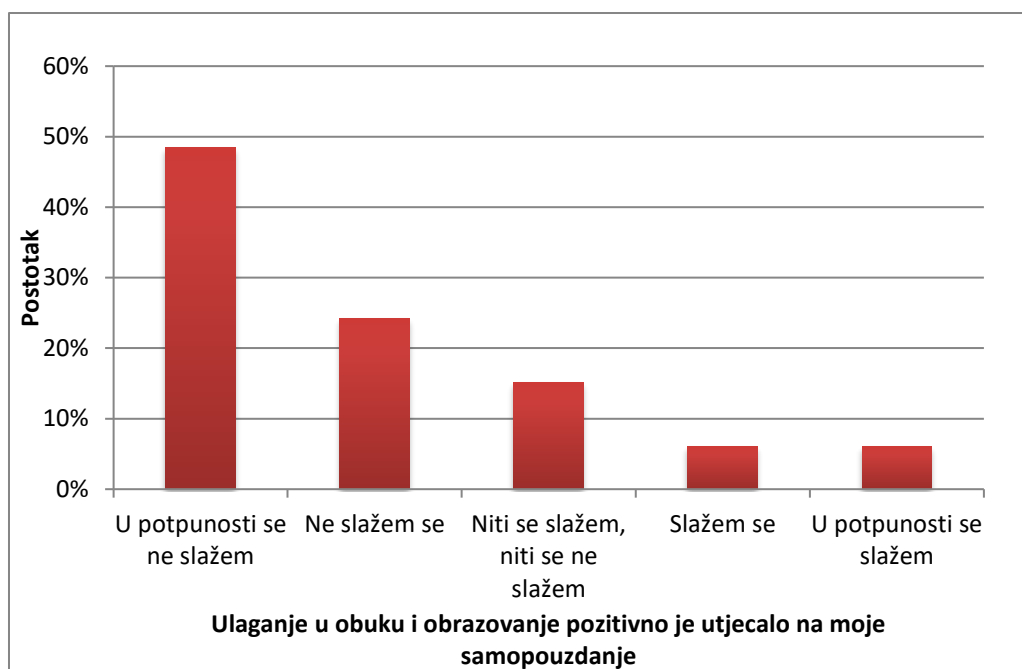
*Deveto pitanje* se odnosi na unaprjeđenje prakse obrazovanja i razvijanja zaposlenika. Na navedeno pitanje, 18 ispitanika (55%) odgovorilo je da se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da su Hoteli Makarska d.d. unaprijedili praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika, 6 ispitanika (18%) kaže da se ne slaže s navedenom tvrdnjom, 4 ispitanika (12%) odgovorilo je da niti se slaže niti se ne slaže, a 5 ispitanika (15%) se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Navedeno je prikazano u grafikonu 9.



**Grafikon 9:** Mišljenje ispitanika o unaprjeđenju prakse obrazovanja i razvoja zaposlenika

Izvor: Istraživanje autora

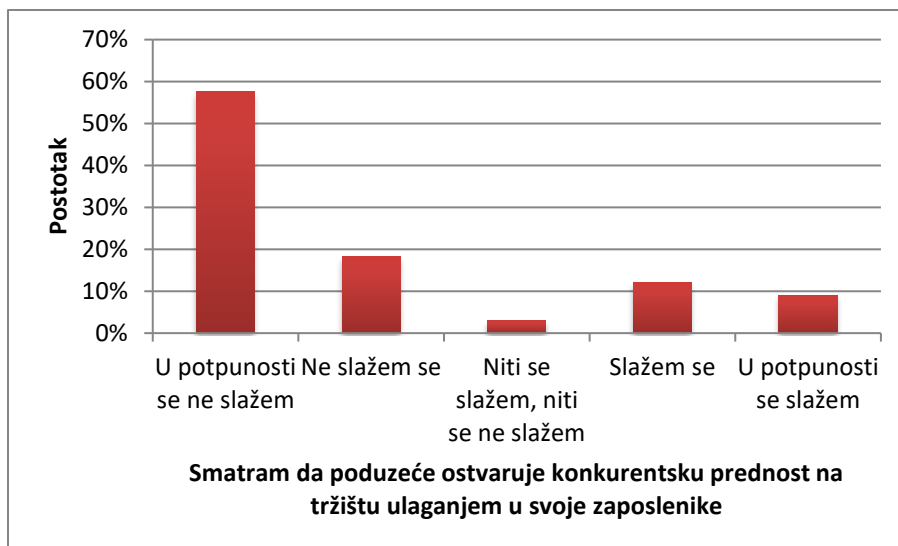
*Deseto pitanje* se odnosi na postojanje pozitivnog utjecaja ulaganja u obuku i obrazovanje na samopouzdanje zaposlenika. Šesnaest ispitanika (48%) se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da je ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno utjecalo na njihovo samopouzdanje, 8 ispitanika (24%) se ne slaže s navedenom tvrdnjom, 6 ispitanika (15%) odgovorilo je da niti se slaže, niti se ne slaže, a po 2 ispitanika (6%) je odgovorilo da se slažu i da se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom. Navedeno je prikazano u grafikonu 10.



**Grafikon 10:** Prikaz pozitivnog utjecaja ulaganja u obuku i obrazovanje na samopouzdanje zaposlenika

Izvor: Istraživanje autora

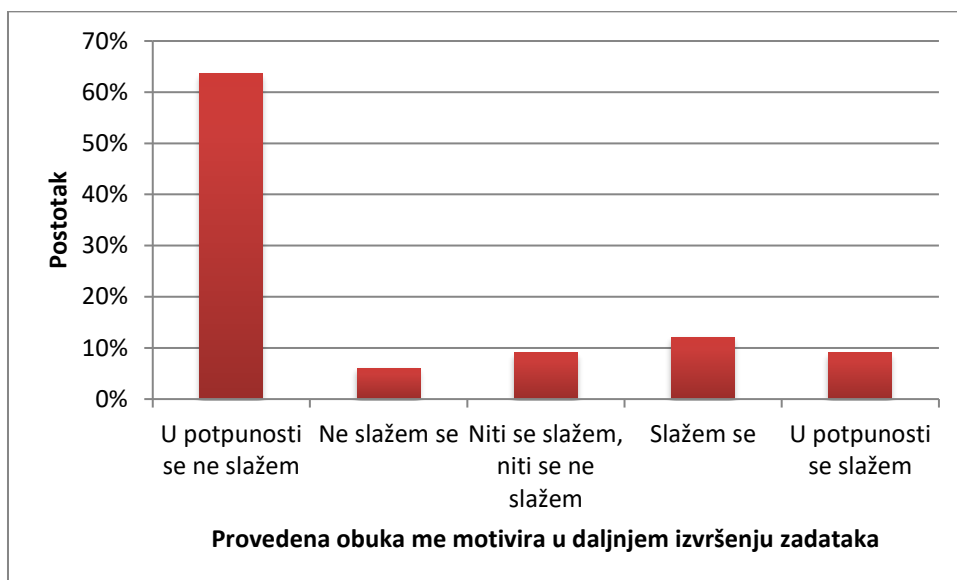
*Jedanaesto pitanje* se odnosi na ostvarivanje konkurentske prednosti Hotela Makarska d.d. ulaganjem u svoje zaposlenike. Čak 19 ispitanika (58%) se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da Hoteli Makarska d.d. ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu ulaganjem u svoje zaposlenike, 6 ispitanika (18%) odgovorilo je da se ne slaže, 1 ispitanik (3%) se niti slaže, niti ne slaže, 4 ispitanika (12%) se slažu s navedenom tvrdnjom, dok se 3 ispitanika (9%) u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom. Navedeno je prikazano u grafikonu 11.



**Grafikon 11:** Prikaz konkurentske prednosti poduzeća ulaganjem u svoje zaposlenike

Izvor: Istraživanje autora

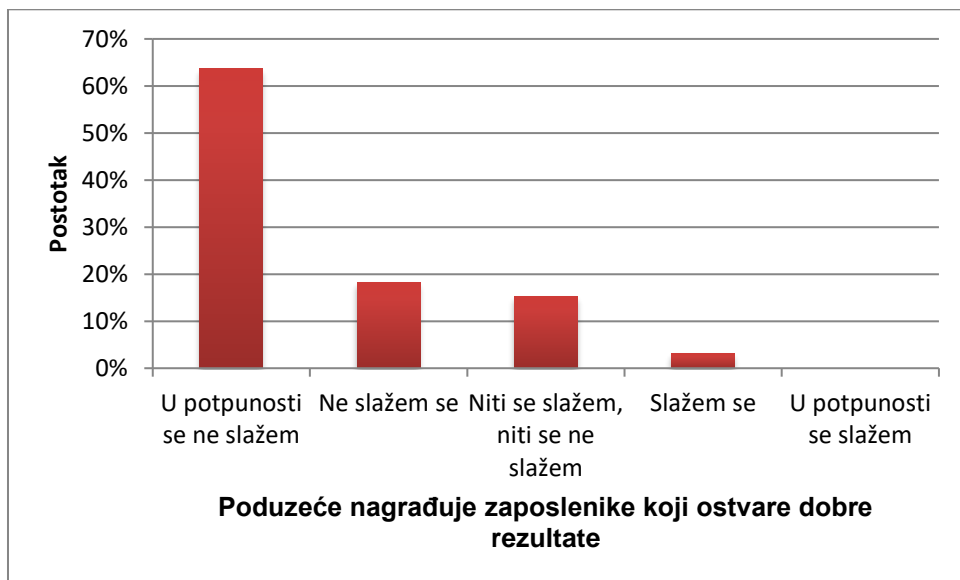
*Dvanaesto pitanje* se odnosi na činjenicu da obuka motivira zaposlenike u daljnjem izvršenju zadataka. Većina ispitanika (64%) se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom da ih provedena obuka motivira u daljnjem izvršenju zadataka, 2 ispitanika (6%) se ne slažu, 3 ispitanika (9%) niti se slaže, niti se ne slaže s tvrdnjom, 4 ispitanika (12%) se slaže, a 3 ispitanika (3%) se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Navedeno je prikazano u grafikonu 12.



**Grafikon 12:** Prikaz motiviranosti provedenom obukom u daljnjem izvršenju zadataka.

Izvor: Istraživanje autora

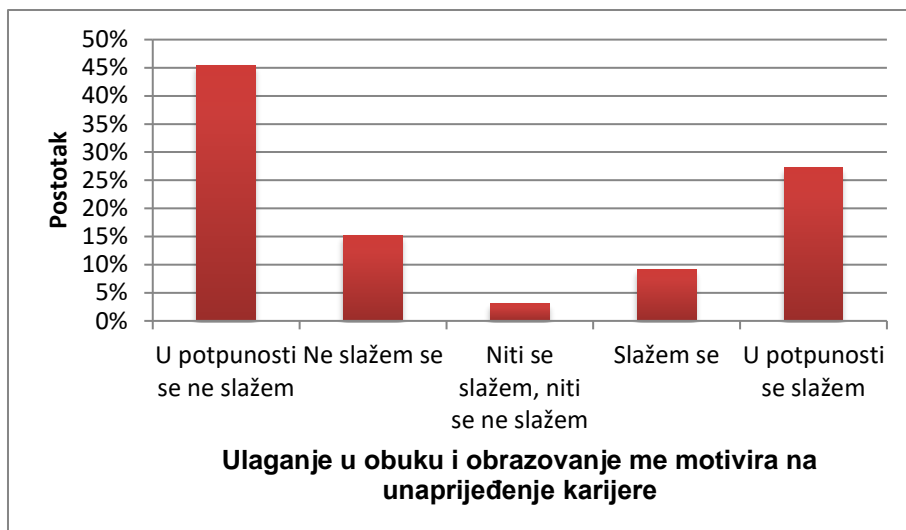
*Trinaesto pitanje* se odnosi na nagrađivanje zaposlenika koji ostvare dobre radne rezultate. Najveći broj ispitanika, njih 21 (64%) ističu da se u potpunosti ne slažu stvrdnjom da poduzeće nagrađuje zaposlenike koji ostvare dobre rezultate, 6 ispitanika (18%) se ne slaže, 5 ispitanika (15%) niti se slaže, niti se ne slaže, 1 ispitanik (3%) se slaže s navedenom tvrdnjom, a ispitanika koji se u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom nema zabilježenih. Navedeno je prikazano u grafikonu 13.



**Grafikon 13:** Prikaz nagrađivanosti zaposlenika koji ostvare dobre rezultate

Izvor: Istraživanje autora

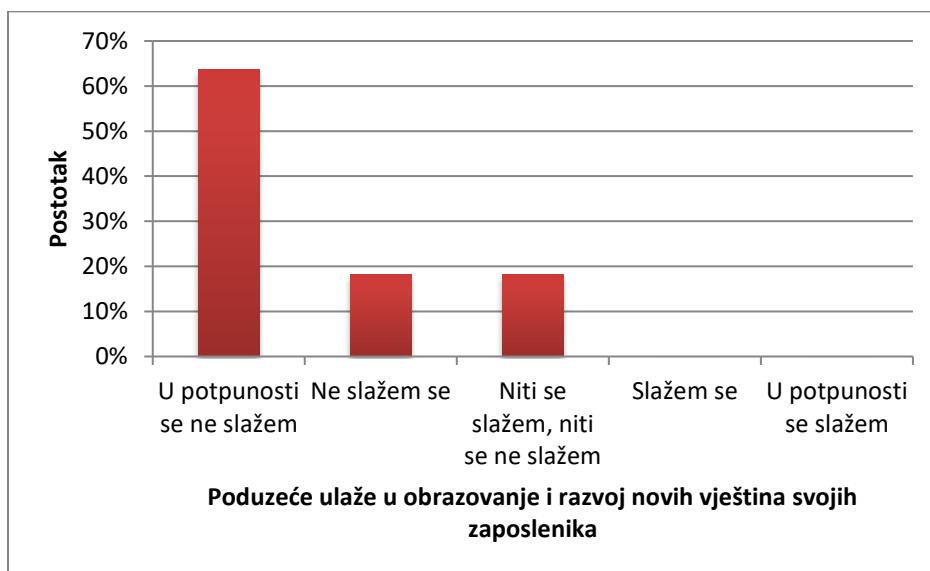
*Četrnaesto pitanje* se odnosi na činjenicu da ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike na unapređenje njihove karijere. Odgovarajući na ovo pitanje 15 ispitanika (45%) se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da ih ulaganje u obuku i obrazovanje motivira za unaprjeđenje karijere, 5 ispitanika (15%) se ne slaže, 1 ispitanik (3%) niti se slaže, niti se ne slaže, 3 ispitanika (9%) se slaže, a 9 ispitanika (27%) se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Navedeno je prikazano u grafikonu 14.



**Grafikon 14:** Prikaz motiviranosti ulaganjem u obuku i obrazovanje na unaprijeđenje karijere

Izvor: Istraživanje autora

*Petnaesto pitanje* se odnosi na ulaganje poduzeća Hoteli Makarska d.d. u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika. Najveći udio ispitanika, njih 21 (64%) se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom, 6 ispitanika (18%) se ne slaže te se također 6 ispitanika (18%) niti slaže, niti ne slaže. Nema ispitanika koji se slažu ili koji se u potpunosti slažu s tvrdnjom da poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika. Navedeno je prikazano u grafikonu 15.

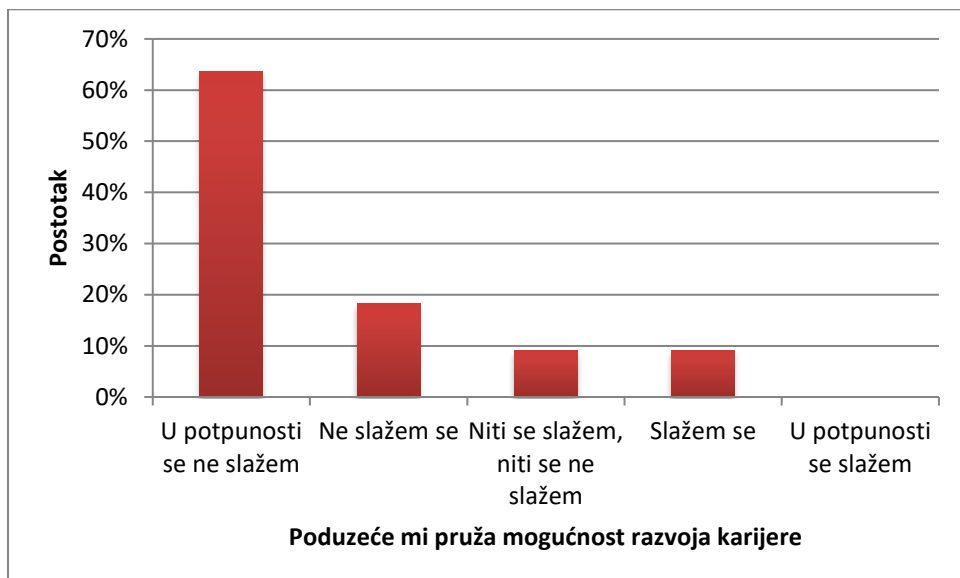


**Grafikon 15:** Prikaz ulaganja u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika

Izvor: Istraživanje autora



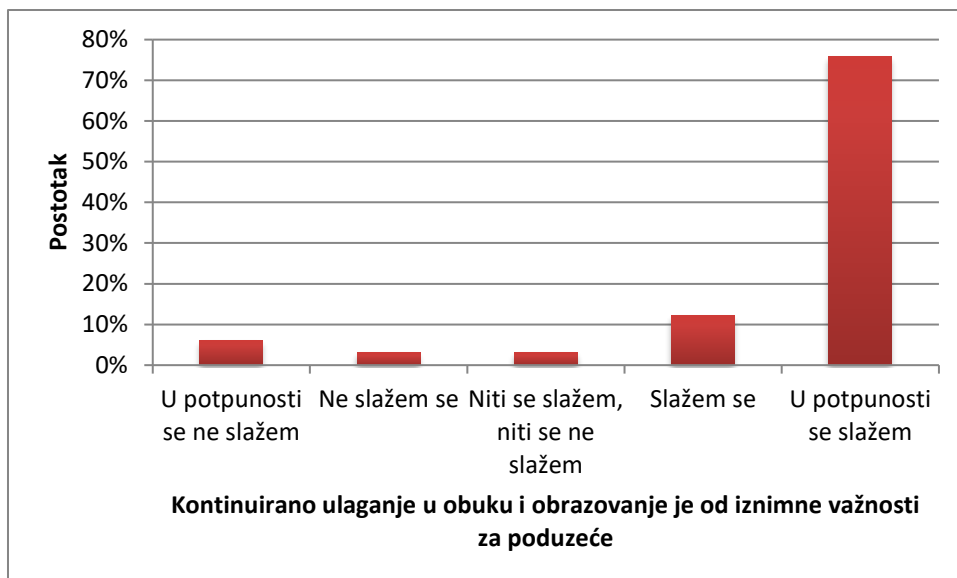
*Šesnaesto pitanje* se odnosi na činjenicu pruža li poduzeće Hoteli Makarska d.d. mogućnost razvoja karijere svojim zaposlenicima. Dvadeset i jedan ispitanik (64%) se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da poduzeće pruža mogućnost razvoja karijere, 6 ispitanika (18%) se ne slaže, 3 ispitanika (9%) niti se slaže, niti se ne slaže i 3 ispitanika (9%) se slaže sa tvrdnjom, a ispitanika koji se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom nema. Navedeno je prikazano u grafikonu 16.



**Grafikon 16:** Prikaz mogućnosti razvoja karijere.

Izvor: Istraživanje autora

*Sedamnaesto pitanje* se odnosi na to činjenicu je li kontinuirano ulaganje u obuku i obrazovanje od iznimne važnosti za poduzeće. Dvoje ispitanika (6%) se u potpunosti ne slažu s ovom tvrdnjom, 1 ispitanik (3%) se ne slaže, 1 ispitanik (3%) niti se slaže, niti se ne slaže, 4 ispitanika (12%) se slaže, a čak 25 ispitanika (76%) se u potpunosti slažu s tvrdnjom da je kontinuirano ulaganje u obuku i obrazovanje od iznimne važnosti za poduzeće. Navedeno je prikazano u grafikonu 17.



**Grafikon 17:** Prikaz važnosti ulaganja u obuku i obrazovanje za poduzeće.

Izvor: Istraživanje autora

### 4.3 Testiranje hipoteza

**H1:** Zaposlenici su zadovoljni ulaganjem u obuku i obrazovanje

Na anketno pitanje „Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“, čak 64% ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, a nije bilo ispitanika koji su odgovorili da se slažu ili da se u potpunosti slažu s tvrdnjom.

Nadalje, na tvrdnju „Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopouzdanje“, 48% ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti ne slažu s navedenom tvrdnjom, a 24% ispitanika je odgovorilo da se ne slaže.

Iz navedena dva pitanja, može se zaključiti da zaposlenici poduzeća Hoteli Makarska d.d. uopće nisu zadovoljni Sektorom ljudskih resursa u njihovom poduzeću i provedenim programima obuke i obrazovanja. Bez adekvatne obuke i obrazovanja zaposlenika, zaposlenici gube samopouzdanje i motiviranost za rad. Prema stavovima zaposlenika iz rezultata istraživanja, prva hipoteza se odbacuje.

## **H2:** Ulaganje u obuku i obrazovanje motivira zaposlenike za unaprjeđenje

Na anketno pitanje „Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unaprjeđenje karijere, 45% ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, a 15% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom. Na temelju tih podataka može se zaključiti zaposlenici nisu motivirani za unaprjeđenje karijere jer se ne provodi nikakva obuka ni obrazovanje zaposlenika u Hotelima Makarska.

Isto tako na tvrdnju u anketnom upitniku „Provedena obuka me motivira u daljnjem izvršenju zadataka“, čak 64% ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, iz čega se može zaključiti da su obuka i obrazovanje zaposlenika usko povezani s njihovom motivacijom i voljom za radom i željom za napredovanje. Pošto se ne provodni nikakva obuka i obrazovanje zaposlenika u Hotelima Makarska, zaposlenici nisu motivirani pa se odbacuje i druga hipoteza.

## **H3:** Kontinuirano ulaganje u obuku i obrazovanje od iznimne je važnosti za poduzeće

Na pitanje u anketnom upitniku „Slažete li se s tvrdnjom da je kontinuirano ulaganje u obuku i obrazovanje od iznimne važnosti za poduzeće“, čak 76% ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, 12% ispitanika se slaže, a samo 6% ispitanika se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom. Na temelju navedenih podataka možemo prihvatiti treću hipotezu.

## 5 ZAKLJUČAK

Nakon provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja, može se zaključiti da je kontinuirano ulaganje u obuku i obrazovanje od iznimne važnosti za poduzeće i konkurentnost na tržištu.

Razvoj zaposlenika stalan je proces koji treba pokrenuti poslodavac, a edukacija i razvoj zaposlenika povezan je s gotovo svim aspektima upravljanja ljudskim resursima. Osobe zadužene za razvoj zaposlenika imaju važnu ulogu, jer omogućavaju razvoj organizacije, no velika odgovornost za razvoj karijere je i osobno na pojedincu. Za zaposlenike je bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju svoju zapošljivost, što utječe na razvoj njihove karijere, a za organizaciju je bitno da se, povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika, zapravo povećava njihova produktivnost. Postizanjem zadovoljstva zaposlenika i ispunjavanjem njihovih očekivanja, zaposlenici će raditi punim kapacitetom što će pozitivno utjecati na njihov radni učinak. Kvalitetan menadžment je taj koji bi trebao omogućiti da ljudi budu zadovoljni poslom, uvjetima na poslu, i motivirani za rad. Menadžment razvijanjem kvalitetnog sustava motiviranja i redovitim praćenjem zadovoljstva može voditi brigu o svakom zaposleniku. Dakle, da bi se stvorili zadovoljni kupci potrebno je imati zadovoljne zaposlenike jer oni kroz svoje ponašanje u odnosu prema korisnicima iskazuju svoje zadovoljstvo/nezadovoljstvo.

Iz empirijskog istraživanja se može vidjeti da se u Hotelima Makarska d.d. ne provodi adekvatna obuka i obrazovanje zaposlenih te da sektor ljudskih resursa u hotelima ne obavlja svoj posao onako kako bi trebao. U anketi je sudjelovalo 33 ispitanika i njih čak 64% ističe da poduzeće ne pruža mogućnosti razvoja karijere. Isti udio ispitanika iz uzorka je odgovorio da Hoteli Makarska d.d. ne nagrađuju zaposlenike, a 85% ispitanika ističe da poduzeće nije ni jednom uložilo u njihovo obrazovanje.

Hoteli Makarska d.d. su državno poduzeće, ali su trenutno u procesu privatizacije od strane Valamar hotela te će se vjerojatno njihovim preuzimanjem situacija po pitanju ulaganja i važnosti ljudskih potencijala u Hotelima Makarska d.d. znatno popraviti, što bi bilo od iznimne važnosti za ovo poduzeće.

## LITERATURA

### KNJIGE I ČLANCI

1. Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
2. Buble, M. (2009): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing; Zagreb
5. Šverko, B: Ljudski potencijali (2012): Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA
6. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet, Rijeka
7. Markulin, K.; Diplomski rad, Obuka i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex.

### IZVORI S INTERNETA

1. Hoteli Makarska d.d. [Internet], raspoloživo na <http://www.hoteli-makarska.hr/hr/>
2. Center for carrerdevelopment, [Internet], raspoloživo na [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati)
3. Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti poduzeća u EU, raspoloživo na [http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_537.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_537.pdf)
4. Obuka i razvoj zaposlenika, raspoloživo na [https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/22956/mod\\_resource/content/1/OBUKA\\_I\\_RAZVOJ\\_KADROVA.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/22956/mod_resource/content/1/OBUKA_I_RAZVOJ_KADROVA.pdf)

# **PRILOG**

## **Anketni upitnik**

Poštovani,

provodim istraživanje na temu obuke, obrazovanja i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću Hoteli Makarska d.d., u svrhu izrade završnog rada.

Molim Vas da izdvojite malo vremena za popunjavanje ovog anonimnog upitnika.

Unaprijed hvala,

Andrea Granić, studentica Ekonomskog fakulteta u Splitu

1) Spol ispitanika:

- Muško
- Žensko

2) Dob

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64

3) Stupanj obrazovanja (najviši završeni stupanj)

- Srednja škola
- VŠS (ili preddiplomski studij)
- VSS (ili diplomski studij)
- Magistar/doktor znanosti

4) Pozicija u poduzeću

- Zaposlenik

- o Srednji manager
- o Viši manager

5) Godine radnog staža u poduzeću Hoteli Makarska

- o Do 5 godina
- o 6-10 godina
- o 11-15 godina
- o 16 godina i više

6) Koliko često se provodi neka obuka u skladu s potrebama Vašeg radnog mjesta

- o Nekoliko puta godišnje
- o Jednom godišnje
- o Jednom u više (1-5) godina

7) Je li poduzeće do sada ulagalo u Vaše obrazovanje (u smislu stjecanja veće stručne spreme)?

- o Nijednom
- o 1 – 3 puta
- o 3-5 puta
- o Više od 5 puta

8) Jeste li do sada promijenili radno mjesto unutar Hotela Makarska (u pogledu unaprjeđenja)?

- o Nijednom
- o Jednom
- o 2-4 puta
- o Više od 4 puta

**Sljedeća pitanja ocijenite prema vlastitom mišljenju ocjenama od 1 do 5, gdje ocjene označavaju:**

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 s navedenom tvrdnjom

1) Smatram da je poduzeće Hoteli Makarska u posljednjih 5 godina unaprijedilo svoju praksu obrazovanja i razvijanja zaposlenika.

1 2 3 4 5

2) Ulaganje u obuku i obrazovanje pozitivno je utjecalo na moje samopuzdanje.

1 2 3 4 5

3) Smatram da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu ulaganjem u svoje zaposlenike.

1 2 3 4 5

4) Provedena obuka me motivira u daljnjem izvršenju zadataka.

1 2 3 4 5

5) Poduzeće nagrađuje zaposlenike koji ostvare dobre rezultate.

1 2 3 4 5

6) Ulaganje u obuku i obrazovanje me motivira za unapređenje karijere.

1 2 3 4 5

7) Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.

1 2 3 4 5

8) Poduzeće mi pruža mogućnost napretka i razvoja karijere.

1 2 3 4 5

9) Dali se slažete sa tvrdnjom da je kontinuirano ulaganje u obuku i obrazovanje od iznimne važnosti za poduzeće?

1 2 3 4 5



## **POPIS SLIKA:**

**Slika 1.** Efekti obrazovanja

**Slika 2:** Logo poduzeća

**Slika 3:** Organizacijska struktura

## **POPIS GRAFIKONA:**

**Grafikon 1:** Prikaz ispitanika prema spolu

**Grafikon2:** Prikaz zaposlenika po dobi

**Grafikon3:** Prikaz ispitanika po stupnju obrazovanja

**Grafikon4:** Prikaz zaposlenik prema poziciji u poduzeću

**Grafikon5:** Prikaz ispitanika prema godinama ranog staža u Hotelima Makarska d.d.

**Grafikon6:** Prikaz provedene obuke u skladu s potrebama radnog mjesta

**Grafikon7:** Prikaz ulaganja u obrazovanje

**Grafikon8:** Prikaz promjene radnog mjesta unutar poduzeća Hoteli Makarska

**Grafikon9:** Mišljenje ispitanika o unaprjeđenju prakse obrazovanja zaposlenika

**Grafikon10:** Prikaz pozitivnog utjecaja ulaganja u obuku i obrazovanje na samopouzdanje zaposlenika.

**Grafikon11:** Prikaz konkurentske prednosti poduzeća ulaganjem u svoje zaposlenike.

**Grafikon12:** Prikaz motiviranosti provedenom obukom u daljnjem izvršenju zadataka.

**Grafikon13:** Prikaz nagrađivanosti zaposlenika koji ostvare dobre rezultate.

**Grafikon14:** Prikaz motiviranosti ulaganjem u obuku i obrazovanje na unaprjeđenje karijere.

**Grafikon15:** Prikaz ulaganja u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.

**Grafikon 16:** Prikaz mogućnosti razvoja karijere.

**Grafikon 17:** Prikaz važnosti ulaganja u obuku i obrazovanje za poduzeće.

## SAŽETAK

Ljudski resursi zahtijevaju svakodnevno usavršavanje, jer su ključ razvoja svake organizacije i društva. Nova znanja i vještine su potrebna da bi se ostvarila konkurentnost na tržištu, stoga je konstantno ulaganje u **obuku i obrazovanje** zaposlenika od iznimne važnosti za poduzeće.

Osim što ulaganje u obuku i obrazovanje zaposlenika povećava razinuznanja i sposobnosti i ukupan potencijal organizacije, također jača **motivaciju** zaposlenika, pa se tako lakše ostvaruju ciljevi poduzeća.

U empirijskom dijelu rada je vidljivo kako se u poduzeću Hoteli Makarska d.d. ne provodi obuka i obrazovanje zaposlenika koliko bi trebalo, pa sukladno s tim nema motivacije među zaposlenima ni želje za razvojem karijere.

**Ključne riječi:** obuka, obrazovanje, motivacija.