ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU

Knežević, Danijel

Doctoral thesis / Disertacija

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:473942

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

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



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet – Zagreb

Danijel Knežević

ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU

DOKTORSKI RAD

Zagreb, travanj 2022.



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet – Zagreb

Danijel Knežević

ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Zagreb, travanj 2022.



University of Zagreb

Faculty of Economics & Business

Danijel Knežević

QUALITY FACTORS OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE HOTEL BUSINESS

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor: full professor Nina Pološki Vokić, Ph. D.

Zagreb, 2022

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 29.6.2022.
(mjesto i datum)

Danijel Knežević
(vlastoručni potpis studenta)

INFORMACIJE O MENTORICI

Dr. sc. Nina Pološki Vokić rođena je u Zagrebu 2. srpnja 1973. godine gdje je 1992. godine završila Klasičnu gimnaziju. Na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu diplomirala je smjer Marketing 1996. godine te smjer Menadžment 1997. godine. Na istom je fakultetu magistrirala 2000. te doktorirala 2003. godine.

Na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu zaposlena je od 1997. godine, a od siječnja 2019. godine u zvanju je redovite profesorice u trajnom zvanju. Na prediplomskoj, diplomskoj, specijalističkoj poslijediplomskoj i doktorskoj razini na Ekonomskoj fakultetu, ali i na drugim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu predaje kolegije iz područja menadžmenta i menadžmenta ljudskih potencijala. Od 2016. do 2020. godine predavala je na Međunarodnoj ljetnoj školi Ekonomskog sveučilišta u Beču (Wirtschaftsuniversität – Wien) kolegij Međunarodni menadžment ljudskih potencijala, gdje je od 2011. do 2015. godine predavala i kolegij Komparativni menadžment ljudskih potencijala.

Koautorica je 3 sveučilišna udžbenika („Temelji menadžmenta“, „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi“ i „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada“) i 1 znanstvene knjige („Gender Equality in the Workplace: Macro and Micro Perspectives on the Status of Highly Educated Women“ u izdanju Palgrave Macmillana), suurednica je 1 znanstvene knjige („Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu“), 1 zbornika radova i 1 leksikona („Ekonomski leksikon“). Autorica i koautorica je 20-ak poglavlja u knjigama i 80-ak znanstvenih radova.

Vodila je i sudjelovala u više nacionalnih i međunarodnih znanstvenih projekata, od kojih se posebno ističe međunarodni projekt CRANET mreže istraživanja u području komparativnog upravljanja ljudskim potencijalima, u kojem je voditeljica hrvatskog tima od 2011 godine.
Od 2017. godine suvoditeljica je specijalističkog poslijediplomskog studija „Upravljanje ljudskim potencijalima“ pri Sveučilištu u Zagrebu te je od 2004. godine članica Povjerenstva za znanstvene udruge i skupove pri Ministarstvu znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske.

ZAHVALA

Zahvaljujem svima koji su bili uz mene na ovom putovanju.

Hvala mojoj Ivoni koja je imala strpljenja sve ove godine i koja mi je bila velika podrška. Hvala i svim članovima moje obitelji koji su vjerovali u mene, ali i svim dragim ljudima koji su mi nesebično pomagali u provođenju istraživanja.

Posebno hvala mojoj mentorici, prof. dr. sc. Nini Pološki Vokić, od koje sam naučio većinu toga što znam o znanosti i znanstvenom radu.

Rad posvećujem mojem pokojnom tati Marku. Pokrenuo me kada ni sam nisam znao koliko je izgledno da ću uspjeti završiti rad. Vjerujem da bi bio ponosan.

SAŽETAK

Područje istraživanja doktorskog rada je upravljanje radnom uspješnošću (URU) u djelatnosti hotelskog poslovanja. Glavni cilj rada je bio teorijski i empirijski istražiti čimbenike kvalitete sustava URU-a u hotelskom poslovanju prema veličini hotela. Teorijski dio doktorskog rada temelji se na sekundarnim izvorima podataka (knjige, članci, baze podataka, internetski izvori i slično), dok se empirijski dio doktorskog rada temelji na tri anketna upitnika. Prvi anketni upitnik je bio namijenjen najrelevantnijoj osobi o poznavanju sustavnosti upravljanja radnom uspješnošću u hotelu, drugi anketni upitnik bio je namijenjen direktoru hotela, dok je treći anketni upitnik bio namijenjen zaposlenicima hotela. Za dokazivanje hipoteza korišteni su faktorska analiza, neparametrijski testovi za testiranje razlika između skupina (Kruskal-Wallis H testovi i Mann-Whitney U testovi), korelacijska i regresijska analiza. Najznačajniji nalaz doktorskog rada je dokazana veća uloga čimbenika na razini zaposlenika za kvalitetu sustava URU-a u svim skupinama hotela prema veličini (velikim, srednjim i malim hotelima), kako gledajući njihovu pojedinačnu statističku značajnost tako i njihovu statističku značajnost u skupnim regresijskim analizama, u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera. Ovim doktorskim radom su istraženi čimbenici kvalitete sustava URU-a na organizacijskoj, menadžerskoj i na razini zaposlenika zbog čega može poslužiti kao temelj za daljnja sustavna i višerazinska istraživanja čimbenika kvalitete sustava URU-a.

Ključne riječi: upravljanje radnom uspješnošću (URU); upravljanje radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju; čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju; hotelsko poslovanje, Republika Hrvatska

ETENDED (STRUCTURED) SUMMARY

Research area and goals: The research area of this doctoral thesis is performance management (PM) in the hotel business, where employees are one of the key factors in guest satisfaction and business success, making systematic performance management especially important to hotels. The impact of an existing PM system on various aspects of business performance (financial and non-financial) has been proven in the literature; however, many hotels often do not take advantage of the benefits that quality performance management can bring due to implementation issues. The main goal of this paper is to investigate the quality factors of PM systems in the hotel business based on hotel size, while other goals of the paper refer to: (1.) the review of previous research and scientific knowledge in the field of doctoral thesis, (2.) a comprehensive and systematic definition of performance management as well as explanations of the elements that comprise a PM system, with special reference to the characteristics and specifics of performance management in the hotel business, (3.) theoretical and empirical analysis of the relationship of each key factor in the quality of PM systems and the quality of PM systems in hotels, taking into account the specifics of the hotel business by hotel size, (4.) the theoretical and empirical evidence of the link between the quality of PM systems and financial performance of hotels, as well as (5.) the empirical analysis of the connection between seasonality and the relationship between ownership and management and the quality of PM systems in hotels.

Methodological framework: The theoretical part of the doctoral thesis is based on secondary data sources (books, articles, databases, online sources, etc.), while the empirical part is based on three survey questionnaires. The first survey questionnaire was designed for the most knowledgeable person about the hotel's performance management system, the second for the hotel director and the third for hotel employees. To prove the hypotheses, factor analysis, nonparametric tests for testing differences between groups (Mann-Whitney U tests and Kruskal-Wallis H tests), as well as correlation and regression analysis, were used. The Poslovna.hr portal was the source of hotels financial indicators.

Results: The empirical part of the doctoral thesis proved the existence of individual quality factors of the PM systems in the hotel business, but did not confirm the assumptions about the differences in the group of quality factors of the PM systems with respect to hotel size. The assumption of a significant correlation between the quality of the PM systems and the financial

performance of the hotel has not been proven, however, moderately strong positive relationships were found between certain dimensions of the quality of the PM systems and the financial performance of hotels. Assumptions about the significance of the differences in the quality of the PM systems regarding the seasonality and the relationship of ownership and management in hotels have not been proven. The most significant finding of the doctoral dissertation is the one of a greater role of factors at the employee level, both when looking at their individual statistical significance and their statistical significance in aggregate regression analyzes, for the quality of the PM systems compared to factors at the organizational level and factors at the managerial level in all groups of hotels by size (large, medium and small hotels).

Conclusion: This doctoral thesis researched the quality factors of the performance management systems at the organizational, managerial and employee level, which can serve as a basis for further systematic and multilevel research on the quality factors of the performance management systems.

Keywords: performance management; performance management in the hotel business; quality factors of performance management systems in the hotel business; hotel business; Republic of Croatia

SADRŽAJ

1. UVOD ... 1

1.1. UTVRĐIVANJE PODRUČJA ISTRAŽIVANJA ... 1
1.2. DEFINIRANJE PROBLEMA (PREDMETA) ISTRAŽIVANJA ... 2
1.3. CILJEVI I HIPOTEZE RADA ... 3
1.4. IZVORI I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA ... 8
1.5. STRUKTURA RADA ... 8

2. ODREĐENJE UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU ... 10

2.1. POJAM I DEFINICIJA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU ... 10
2.2. ELEMENTI SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU ... 16
2.2.1. Jasan opis posla i kriterija radne uspješnosti kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 16
2.2.2. Prikladni procesi odabira kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 17
2.2.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću 19
2.2.3.1. Objašnjenje i prednosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti ... 19
2.2.3.2. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti ... 20
2.2.4. Obučavanje i razvoj zaposlenika kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 31
2.2.5. Razgovor o radnoj uspješnosti kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću 33
2.2.6. Sustav nagrađivanja temeljen na postignućima kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 36
2.3. IZAZOVI UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U SUVREMENIM ORGANIZACIJAMA ... 38

3. ODREĐENJE KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU ... 41

3.1. POJAM KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU ... 41
3.2. ELEMENTI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU ... 42
3.2.1. Razvijenost sustava upravljanja radnom uspješnošću kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 42
3.2.2. Implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 44
3.2.3. Učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 52
3.2.3.1. Objektivni pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 54
3.2.3.2. Subjektivni pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 55
3.3. POVEZANOST KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU I USPJEŠNOSTI ORGANIZACIJA ... 56
3.3.1. Povezanost kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti organizacija ... 57
3.3.2. Povezanost kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i motiviranosti, zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika ... 59

4. **ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU** ... 61

4.1. ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU NA RAZINI ORGANIZACIJE ... 61
4.1.1. Važnost organizacijske kulture za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 62
4.1.2. Važnost informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 64
4.2. ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU NA RAZINI MENADŽERA ... 67
4.2.1. Važnost socio-demografskih obilježja menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 67
4.2.2. Važnost osobina ličnosti menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću ... 68

4.2.3. Važnost stila vođenja menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću 69
4.2.4. Važnost kompetencija menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću 69
4.3. ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU NA RAZINI ZAPOSLENIKA 70
4.3.1. Povezanost socio-demografskih obilježja zaposlenika i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću 71
4.3.2. Povezanost percepcija i prihvaćenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću 73
5. OBILJEŽJA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU 75
5.1. ODREĐENJE I OBILJEŽJA HOTELA KAO UGOSTITELJSKIH OBJEKATA 75
5.1.1. Objašnjenje pojmova ugostiteljstva, hotelijerstva i hotela 75
5.1.2. Uloga hotelske djelatnosti u turističko-gospodarskom sustavu 76
5.1.3. Obilježja pružanja hotelske usluge 78
5.1.4. Struktura i specifičnosti hotelijerstva prema veličini 79
5.2. VAŽNOST UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU ZA USPJEH U HOTELSKOJ INDUSTRIJI 82
5.3. SPECIFIČNOSTI ELEMENATA SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU 83
5.3.1. Važnost jasnog opisa posla za poslovanje hotela 84
5.3.2. Privlačenje i odabir zaposlenika u hotelima 85
5.3.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u hotelima 87
5.3.4. Obučavanje i razvoj zaposlenika u hotelima 89
5.3.5. Uloga nagrađivanja temeljenog na postignućima u hotelima 91
5.4. KONTEKSTUALNE DETERMINANTE UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU 93
5.4.1. Povezanost specifičnosti poslovanja hotela prema veličini i upravljanja radnom uspješnošću u hotelima 93
5.4.2. Povezanost sezonalnosti poslovanja i upravljanja radnom uspješnošću u hotelima 95
5.4.3. Povezanost odnosa vlasništva i menadžmenta i upravljanja radnom uspješnošću u hotelima 97
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ČIMBENIKA KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU 98
6.1. METODOLOŠKI OKVIR 98
6.1.1. Instrumenti istraživanja i izvori podataka 98
6.1.2. Uzorak i proces prikupljanja podataka 101
6.1.3. Metode analize podataka 103
6.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 105
6.2.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću s obzirom na veličinu hotela 105
6.2.1.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u velikim hotelima 105
6.2.1.1.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije u velikim hotelima 105
6.2.1.1.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera u velikim hotelima 106
6.2.1.1.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika u velikim hotelima 112
6.2.1.1.4. Testiranje podhipoteze H1a o značajnosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u velikim hotelima 115
6.2.1.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u srednje velikim hotelima 120
6.2.1.2.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije u srednje velikim hotelima 120
6.2.1.2.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera u srednje velikim hotelima 122

6.2.1.2.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika u srednje velikim hotelima 127
6.2.1.2.4. Testiranje podhipoteze H1b o značajnosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u srednje velikim hotelima 132
6.2.1.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u malim hotelima 134
6.2.1.3.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije u malim hotelima 134
6.2.1.3.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera u malim hotelima 135
6.2.1.3.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika u malim hotelima 139
6.2.1.3.4. Testiranje podhipoteze H1c o značajnosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u malim hotelima 141
6.2.2. Testiranje hipoteze H2 o povezanosti kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti hotela 145
6.2.3. Testiranje hipoteze H3 o povezanosti sezonalnosti poslovanja hotela i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću 147
6.2.4. Testiranje hipoteze H4 o povezanosti odnosa vlasništva i menadžmenta i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima 148
6.3. RASPRAVA 150
6.4. OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA 155
7. ZAKLJUČAK 158
POPIS IZVORA 161
POPIS TABLICA 172
POPIS GRAFIKONA 178
PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK NAMIJENJEN NAJRELEVANTNIJOJ OSOBI ZA SUSTAV UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELU 179
PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK NAMIJENJEN DIREKTORU HOTELA 182
PRILOG 3. ANKETNI UPITNIK NAMIJENJEN ZAPOSLENICIMA HOTELA 190
PRILOG 4. FAKTORSKA STRUKTURA UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U VELIKIM HOTELIMA 194
PRILOG 5. FAKTORSKA STRUKTURA UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U SREDNJE VELIKIM HOTELIMA 195
PRILOG 6. FAKTORSKA STRUKTURA UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U MALIM HOTELIMA 196
ŽIVOTOPIS 197

1. UVOD

1.1. Utvrđivanje područja istraživanja

Područje istraživanja u ovom doktorskom radu je upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika u djelatnosti hotelskog poslovanja. Suvremeni uvjeti poslovanja, dinamično okruženje i brojne promjene koje su se odrazile na organiziranje posla i upravljanje ljudima u suvremenim organizacijama te činjenica da se u hotelskoj industriji radna uspješnost zaposlenika ne mjeri proizvedenim jedinicama ili prodanom količinom proizvoda, nego ponašanjima i vještinama zaposlenika, daju posebno značenje području upravljanja radnom uspješnošću u hotelima.

Istraživanja iz područja upravljanja radnom uspješnošću stara su nekoliko desetljeća, o čemu govori činjenica da su pojam upravljanje radnom uspješnošću prvi puta koristili Beer i Ruh 1976. godine (Kohli i Deb, 2008.). Mnogi autori su objašnjavali i definirali pojam upravljanja radnom uspješnošću, ali i dalje postoji raznolikost u njegovom shvaćanju i ne postoji konsenzus oko njegove definicije (Franco-Santos i sur., 2007.). O nerazumijevanju pojma govori činjenica da poduzeća u istraživanjima često odgovaraju potvrdno na pitanja o postojanju sustava upravljanja radnom uspješnošću, a da on zapravo ne postoji (Risher, 2003.).

Ipak, jednu od sveobuhvatnijih definicija dali su Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 699.), koji smatraju kako je „upravljanje radnom uspješnošću novi i sve važniji zadatak menadžmenta koji se odnosi na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, kojim se osigurava postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije. Također, to je i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala uz pomoć koje menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika usklađeni s organizacijskim ciljevima."

Potreba za kvalitetnim sustavom upravljanja radnom uspješnošću dodatno je naglašena u posljednja dva desetljeća, jer su provedena brojna istraživanja koja su dokazala pozitivan utjecaj postojanja sustava upravljanja radnom uspješnošću na ukupnu uspješnost i kvalitetu organizacija, izraženo različitim financijskim i nefinancijskim pokazateljima, kao što su: ROA, ROI, cijena dionica, visina profita, visina prodaje, angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika i

mnogi drugi (De Waal i Coevert, 2007.; Lawson i sur., 2003.; Linge i Schiemann, 1996.; Martinez i sur., 2010.).

Postojanje sustava upravljanja radnom uspješnošću zaposlenika posebno je važno za poslovanje hotela, u kojima su ljudi ključan čimbenik uspješnosti i u kojemu bi imperativ trebala biti usmjerenost na goste, odnosno na uslužnu kulturu, jer su zaposlenici u neposrednom kontaktu s gostima i tako mogu značajno utjecati na zadovoljstvo gostiju i ukupan doživljaj hotelske usluge.

1.2. Definiranje problema (predmeta) istraživanja

Iako organizacije, a samim time i hoteli, ostvaruju mnoge prednosti uvođenjem sustava upravljanja radnom uspješnošću, prilikom njegova razvoja i implementacije susreću se s raznim problemima. Neki autori (npr. McCunn, 1998.; Neely i Bourne, 2000. prema de Waal i Counet, 2009.) navode kako čak 70 % projekata implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću završi neuspješno, što dovodi do odbacivanja ove važne aktivnosti upravljanja ljudima od strane mnogih organizacija.

Upravo iz navedenog proizlazi i glavno istraživačko pitanje, a ujedno i glavni istraživački problem rada koji glasi: *Postoje li čimbenici koji su značajno povezani s kvalitetom sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima i razlikuju li se oni s obzirom na veličinu hotela?*

Ostala istraživačka pitanja ovog doktorskog rada su:

- *Postoji li značajna pozitivna veza između kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti hotela?*
- *Razlikuje li se kvaliteta sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima značajno s obzirom na sezonalnost poslovanja?*
- *Razlikuje li se kvaliteta sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima značajno s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta?*

Pregledom literature definirani su ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću koji se u radu nastoje povezati s kvalitetom sustava upravljanja radom uspješnošću,

a posredno time i s financijskom uspješnošću hotela, uzimajući pritom u obzir specifičnosti poslovanja hotela s obzirom na veličinu. Osim toga, nastoji se dokazati povezanost sezonalnosti te odnosa vlasništva i menadžmenta i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, jer je pretpostavljeno da se radi o značajnim kontekstualnim determinantama upravljanja radnom uspješnošću u hotelima.

1.3. Ciljevi i hipoteze rada

Temeljni i osnovni cilj istraživanja je utvrditi vezu između čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima u Republici Hrvatskoj prema veličini hotela.

Ostali ciljevi doktorskog rada su:

1. osvrnuti se na dosadašnja istraživanja i postojeće znanstvene spoznaje iz područja doktorske disertacije,
2. na sveobuhvatan i sustavan način definirati upravljanje radnom uspješnošću i objasniti elemente koji čine sustav upravljanja radnom uspješnošću, s posebnim osvrtom na obilježja i specifičnosti upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju,
3. teorijski i empirijski analizirati i usporediti vezu svakog pojedinog ključnog čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću hotela, uzimajući u obzir specifičnosti poslovanja hotela prema veličini,
4. teorijski i empirijski dokazati vezu između kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti hotela,
5. empirijski istražiti značajnost sezonalnosti i odnosa vlasništva i menadžmenta kao kontekstualnih determinanti upravljanja radnom uspješnošću za kvalitetu upravljanja radnom uspješnošću.

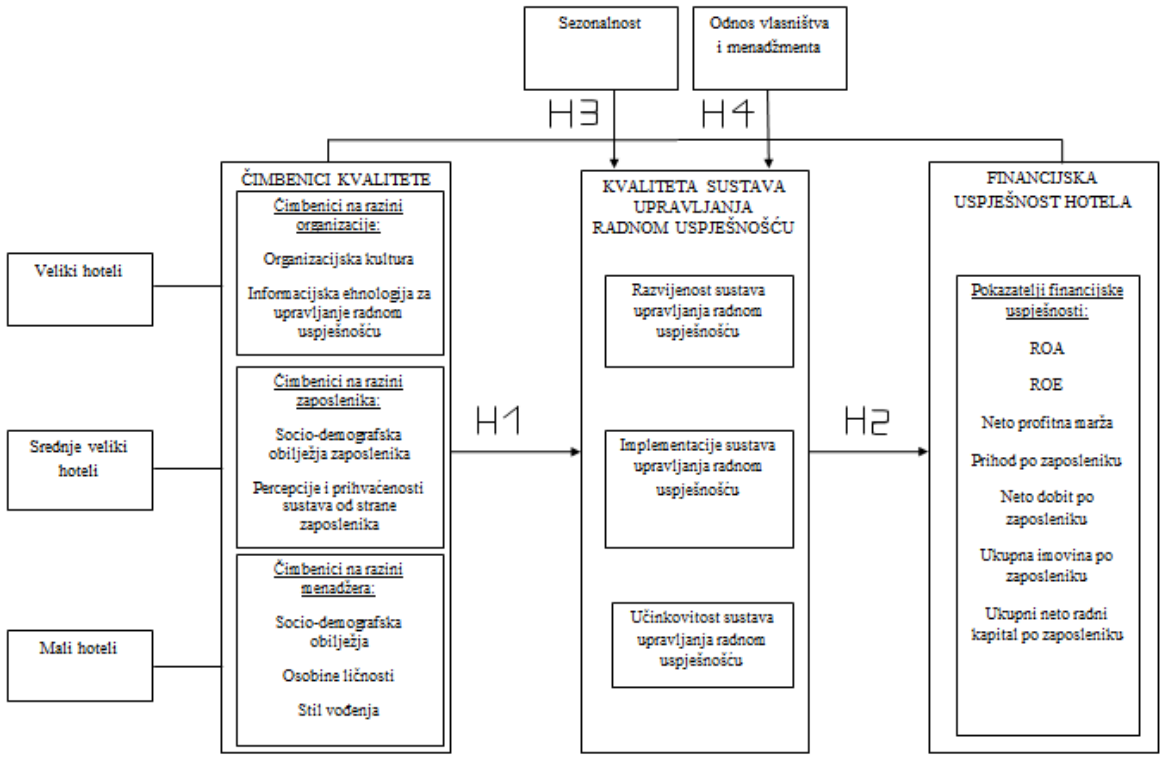
Dodatno, zbog činjenice da mali broj hotela ima kvalitetan sustav upravljanja radnom uspješnošću, a čemu su uzrok brojni problemi s kojima se susreću prilikom razvoja i implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću, aplikativni cilj rada je, temeljem analize odnosa postavljenih konceptualnim modelom, istražiti povezanost razine kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću hotela i financijskih rezultata poslovanja te koji čimbenici kvalitete trebaju biti prisutni kako bi se dostigla željena razina kvalitete sustava

upravljanja radnom uspješnošću. Drugim riječima, istraženo je kako hotelski menadžeri prilikom postavljanja strategijskih smjernica fokusom na ključne i relevantne čimbenike kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, posredno preko kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, mogu utjecati na financijsku uspješnost hotela.

Uz sve navedeno, cilj je i da rad bude temelj za daljnja istraživanja problematike upravljanja radnom uspješnošću u Republici Hrvatskoj, posebno vezano uz poslovanje hotela, jer su takva istraživanja još uvijek rijetka i nedostatna.

Grafikonom 1. prikazan je konceptualni (teorijski) model istraživanja te su grafički prikazane u nastavku argumentirane hipoteze rada.

Grafikon 1. Konceptualni (teorijski) model povezanosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju prema veličini hotela



Prva hipoteza polazi od pretpostavke da se prisutnošću određenih čimbenika, koji su pregledom literature podijeljeni na čimbenike na razini organizacije, čimbenike na razini menadžera i čimbenike na razini zaposlenika, može utjecati na kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima, koja se sastoji od razvijenosti, implementacije i učinkovitosti sustava

upravljanja radnom uspješnošću te da je njihov utjecaj različit s obzirom na veličinu hotela. Pretpostavka proizlazi iz činjenice da postoje specifičnosti poslovanja hotela s obzirom na veličinu koje bi trebale povezane s kvalitetom sustava upravljanja radnom uspješnošću, a što je razrađeno kroz podhipoteze u nastavku, dok sama hipoteza glasi:

H1: Uloga čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju razlikuje se s obzirom na veličinu hotela.

Prva podhipoteza proizlazi iz činjenice da s veličinom hotela raste i potreba za standardiziranim i formaliziranim sustavima upravljanja radnom uspješnošću. Primjerice, teško je zamisliti da je kvaliteta sustava upravljanja radnom uspješnošću, kao sredstva povezivanja individualne uspješnosti i strategijskog usmjerenja velikih hotela, moguća bez zajedničkih vjerovanja, stavova i djelovanja, pomoću kojih se ostvaruju vizija, misija i strategijski ciljevi poduzeća, a koji čine organizacijsku kulturu. Isto tako, u velikim hotelima je teško zamisliti da je kvaliteta sustava upravljanja radnom uspješnošću moguća bez adekvatne informacijske tehnologije koja je preduvjet učinkovitog praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, kao i učinkovitog protoka informacija (Kreklow, 2006.; Sharif, 2002.). Osim toga, obilježja upravljanja velikim hotelima su ta da ispod razine vrhovnog menadžera postoji barem jedna, a često i više razina menadžera, te da su sustavi upravljanja radnom uspješnošću često zadani i jedinstveni za nekoliko hotela, zbog čega je u njima otežano na temelju čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera predvidjeti kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću. Također, u velikim hotelima neprihvaćanje sustava od strane pojedinog zaposlenika neće se toliko odraziti na kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću, kao što bi se odrazilo u srednje velikim i malim hotelima, zbog čega je pretpostavka da je značaj čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije u velikim hotelima veći od značaja čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera ili čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika. Stoga prva podhipoteza glasi:

H1a: Čimbenici na razini organizacije su značajniji za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću u velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini menadžera i čimbenike na razini zaposlenika.

Važnost zaposlenika za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću u srednje velikim hotelima naglašena je višestruko. Prije svega, zaposlenici su oni na koje se sustav upravljanja radnom uspješnošću i odnosi, zbog čega je neophodno da sustav percipiraju pozitivno te da ga shvaćaju i prihvaćaju, što su neki autori naglasili u svojim radovima (npr. Anthony, Perrewe i Kacmar, 1999.; Holloway, Lewis i Mallory, 1995.; Mullins, 2005.). Osim toga, u srednje velikim hotelima je utjecaj menadžera manji nego kod malih hotela, jer je, u pravilu, vlasništvo odvojeno od menadžmenta. Istodobno, srednje veliki hoteli imaju jednostavniju organizacijsku strukturu od velikih hotela, zbog čega demografska obilježja zaposlenika i moguće neprihvaćanje sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika dolaze više do izražaja nego kod velikih hotela. Iz svega navedenog proizlazi pretpostavka da su čimbenici na razini zaposlenika najznačajniji čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u srednje velikim hotelima, odnosno druga podhipoteza glasi:

H1b: Čimbenici na razini zaposlenika su značajniji za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću u srednje velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera.

Treća podhipoteza proizlazi iz radova koji su naglašavali važnost menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću (Ammons, Liston i Jones, 2013.; Hinkin i Schriesheim, 2004.; Panda, 2011.; Stoskopf, 2002.) te specifičnosti poslovanja malih hotela, koja se ogleda u činjenici da nemaju potrebu za odjelom za ljudske potencijale niti za formalnim sustavom upravljanja radnom uspješnošću, kao i činjenici da je direktor najčešće ujedno i poduzetnik koji ulaže u hotel, financira ga, postavlja ciljeve i politike te upravlja cjelokupnim poslovanjem (Medlik i Ingram, 2002.). Stoga treća podhipoteza glasi:

H1c: Čimbenici na razini menadžera su značajniji za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću u malim hotelima u odnosu na čimbenike organizacije i čimbenike na razini zaposlenika.

Testiranjem druge hipoteze nastoji se ukazati na povezanost između kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, koju čine razvijenost, implementacija i učinkovitost sustava, te financijske uspješnosti hotela, koja je mjerena financijskim pokazateljima ROA, ROE, neto profitna marža, prihod po zaposleniku, neto dobit po zaposleniku, ukupna imovina po zaposleniku i ukupni neto radni kapital po zaposleniku.

Hipoteza proizlazi iz brojnih empirijskih istraživanja navedenog odnosa (Martinez i sur., 2010.; Panda, 2011.; Risher, 2005.) te teorijskih modela koji su razvijeni za poslovanje hotela. Prije svega, to se odnosi na Haynesov i Fryerov model utjecaja MLJP-a na financijsku uspješnost hotela iz 2000. godine, koji je posredno promatrao utjecaj nekih ključnih elemenata upravljanja radnom uspješnošću (trening, komunikacija i praćenje radne uspješnosti) na financijsku uspješnost hotela (Dropulić Ružić, 2013.). Druga hipoteza glasi:

H2: Postoji značajna pozitivna veza između kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti hotela.

Sezonalnost je jedno od glavnih obilježja suvremenih turističkih kretanja (Jang, 2004.; Vergori, 2012.). Posebno je izražena u područjima, a u koja spada i Republika Hrvatska, u kojima je zbog utjecaja različitih čimbenika, kao što su struktura turističke atrakcijske osnove i određeni institucionalni čimbenici, turistička aktivnost prisutna tijekom kraćeg dijela godine (Kožić, Krešić i Boranić Živoder, 2013.).

I znanost i struka usuglašeni su oko stajališta da sezonalnost donosi brojne negativne učinke za poslovanje hotela, ali i za cjelokupno turističko poslovanje. Prije svega, sezonalnost smanjuje potrebu za stalnom radnom snagom, rezultira negativnom percepcijom sezonskog posla, jer ga ljudi smatraju manje atraktivnim te privlači manje educiranu radnu snagu (Mill i Morrison, 1998.; Mathieson i Wall, 1982. prema Koenig-Lewis i Bischoff, 2005.). Osim toga, Krakover (2000.) je u svom istraživanju došao do zaključka da hotelski menadžeri često zapošljavaju i otpuštaju zaposlenike prema potrebama koje nameće sezonalnost, odnosno ističu prisutnost sezonske fluktuacije. Sve navedeno bi trebalo biti negativno povezano s razinom korištenja i sustavnost sustava upravljanja radnom uspješnošću, iz čega proizlazi pretpostavka da hoteli s izraženijom sezonalnosti imaju manju potrebu za upravljanjem radnom uspješnošću, odnosno treća hipoteza:

H3: Kvaliteta sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima značajno se razlikuje s obzirom na sezonalnost poslovanja.

Nekoliko radova bavilo se koristima koje ostvaruju poduzeća uključivanjem ljudi izvan obitelji u upravljačke strukture, a koje su: povećanje formalnosti, profesionalnosti te veća znanja i vještine menadžera (Blumentritt, Keyt i Astrachan, 2007.; Dyer, 2006.). Osim toga, kod

menadžera izvan obitelji prisutno je manje emocionalnih i psiholoških elemenata koji su temelj recipročnog altruizma (Chua, Chrisman i Sharma, 2003.), a čija su glavna obilježja međuovisnost, vrijednosti i zajedničke norme (Lubatkin, Duran i Ling, 2007.). Posljedično, pretpostavka je da hoteli koji rade prema ugovoru o franšizi ili su dio nekog velikog lanca, a čija je specifičnost da imaju standardizirane i provjerene sustave upravljanja radnom uspješnošću, imaju kvalitetnije sustave upravljanja radnom uspješnošću od pojedinačnih hotela kojima upravljaju obitelji, odnosno četvrta hipoteza glasi:

H4: Kvaliteta sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima značajno se razlikuje s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta.

1.4. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za izradu teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka kao što su knjige, članci, baze podataka i internetski izvori, uglavnom iz područja upravljanja radnom uspješnošću.

Empirijski dio rada temelji se na anketnom istraživanju, a radi se o opisnom istraživanju kros-sekcijskog nacrta. Upit ili zamolba za sudjelovanjem u istraživanju, poslana je ili dostavljena, e-mailom, poštom ili fizičkim obilaskom, svim hotelima u Republici Hrvatskoj osim hotela iz Sisačko-moslavačke županije koji su u vrijeme prikupljanja podataka bili pogođeni potresom. Uzorak istraživanja se nakon pregleda pristiglih odgovora na anketne upitnike sastojao od 14 velikih, 18 srednje velikih i 13 malih hotela od ukupno oko 200 otvorenih hotela u vrijeme prikupljanja podataka.

1.5. Struktura rada

Dispozicija doktorskog rada sastoji se od sedam poglavlja. U prvom poglavlju utvrđuje se područje istraživanja i definiraju se problem, ciljevi i hipoteze rada, izvori i metode prikupljanja podataka, a objašnjava se i struktura rada.

Drugo poglavlje odnosi se na određenje upravljanja radnom uspješnošću. Objašnjava se i definira pojam upravljanja radnom uspješnošću, sustavno se objašnjavaju elementi koji čine

cjelovit sustav upravljanja radnom uspješnošću, a navode se i izazovi upravljanja radnom uspješnošću u suvremenim organizacijama.

U okviru trećeg poglavlja definira se pojam kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i elementi koji čine kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću (jasan opis posla i kriterija radne uspješnosti, prikladni procesi odabira zaposlenika, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, obrazovanje i razvoj zaposlenika, sustav nagrađivanja temeljen na postignućima i razgovor o radnoj uspješnosti), nakon čega se analizira povezanost kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i uspješnosti organizacija.

Četvrto poglavlje prikazuje čimbenike kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću koji su pregledom literature podijeljeni u tri skupine čimbenika: čimbenike na razini organizacije (organizacijska kultura i informacijska tehnologija za upravljanje radnom uspješnošću), čimbenike na razini menadžera (socio-demografska obilježja, osobine ličnosti, stil vođenja i kompetencije menadžera) i čimbenike na razini zaposlenika (socio-demografska obilježja zaposlenika te percepcije i prihvaćenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika), a u okviru ovog dijela se i teorijski objašnjava važnost svakog pojedinog ključnog čimbenika kvalitete za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Obilježja sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju prikazana su u petom poglavlju. Nakon određenja hotelskog poslovanja te objašnjenja važnosti upravljanja radnom uspješnošću za uspjeh hotelskog poslovanja, opisane su specifičnosti i kontekstualne determinante sustava upravljanja radnom uspješnošću u djelatnosti hotelskog poslovanja.

Šesto poglavlje je središnji dio doktorskog rada u okviru kojega se prikazuju rezultati provedenog empirijskog istraživanja, a uključuje i opis metodologije istraživanja, instrumente i uzorak istraživanja, metode analize podataka, kao i ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

Sedmo poglavlje je zaključno poglavlje, u okviru kojega su uobličeni i izneseni ključni teorijski i empirijski nalazi i istaknut ostvareni doprinos rada. Nakon zaključka popisani su korišteni izvori, tablice i grafikoni te su priloženi korišteni anketni upitnici i životopis kandidata.

2. ODREĐENJE UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Prije rasprave o bilo kojem problemu iz područja upravljanja radnom uspješnošću, važno je odrediti što upravljanje radnom uspješnošću jest, a što nije, posebice zbog terminoloških neusklađenosti koje su prisutne u literaturi. Zbog toga se u ovom poglavlju rada definira pojam upravljanja radnom uspješnošću i jasno se određuje razlika između upravljanja radnom uspješnošću i ocjene radne uspješnosti, s obzirom da se ta dva pojma često koriste kao sinonimi. Osim toga, u okviru ovog poglavlja rada objašnjavaju se elementi koji čine cjelovit sustav upravljanja radnom uspješnošću, prikazuju se različiti aspekti upravljanja radnom uspješnošću, a opisuju se i izazovi u suvremenim organizacijama u upravljanju radnom uspješnošću, što je posebno važno za razumijevanje problematike rada.

2.1. Pojam i definicija upravljanja radnom uspješnošću

Suvremeni uvjeti poslovanja i izazovi ekonomije znanja potaknuli su promjene u poslovanju mnogih organizacija zbog čega su organizacije bile u potrazi za novim i održivim izvorima konkurentske prednosti, a koje su pronašle prvenstveno u ljudskom kapitalu kao ključnom čimbeniku uspješnosti, iz čega proizlazi i sve važnija uloga upravljanja ljudskim potencijalima te upravljanja radnom uspješnošću kao kritičnih funkcija koje značajno pridonose organizacijskom rastu i učinkovitosti (Nankervis i Compton, 2006. prema Singh, 2012.).

Prije više od dva desetljeća konzultanti su počeli koristiti pojam upravljanje radnom uspješnošću kako bi naglasili važnost sustavnijeg pristupa upravljanju radnom uspješnošću zaposlenika, jer su dotad zaposlenici najčešće bili ocjenjivani ne više od jednom godišnje, što se pokazalo nedovoljno dobrom praksom zbog nedostatka učinka na radnu uspješnost zaposlenika, a tako i na ukupnu organizacijsku uspješnost (Risher, 2005.). Također, pojam upravljanja radnom uspješnošću se često pogrešno koristi odnosno miješa s pojmom ocjene radne uspješnost, iako su to dva različita pojma.

Ocjena radne uspješnosti uglavnom se radi jednom godišnje i to, u pravilu, na kraju godine, dok upravljanje radnom uspješnošću podrazumijeva pristup koji započinje planiranjem radne uspješnosti na početku godine i sastavni je dio načina na koji se upravlja zaposlenicima tijekom cijele godine (Risher, 2005.). Osim toga, upravljanje radnom uspješnošću je sustavan proces

čija se važnost ogleda u poboljšanju radne uspješnosti pojedinaca i timova, a podrazumijeva razumijevanje i upravljanje njihovom uspješnošću u okviru dogovorenih i planiranih ciljeva, standarda i kompetencija (Armstrong, 2006. prema Chompukum, 2006.), dok je ocjena radne uspješnosti samo dio tog procesa.

U tablici 1. prikazana je usporedba pojmova upravljanja radnom uspješnošću i ocjene radne uspješnosti.

Tablica 1. Usporedba upravljanja radnom uspješnošću i ocjene radne uspješnosti

Ocjena radne uspješnosti	Upravljanje radnom uspješnošću
Procjena odozgo prema dolje	Zajednički proces kroz dijalog
Jednom ili dva puta godišnje	Kontinuirani proces s jednom ili više formalnih provjera
Uglavnom koristi subjektivnu ocjenu	Uglavnom koristi objektivnu ocjenu
Orijentirana na prošlost	Orijentirano na budućnost
Usredotočena na povezivanje minulog rada i nagrade	Usredotočeno na ispravljanje, održavanje i poboljšanje sadašnjeg i budućeg poslovanja
Prvenstveno u nadležnosti odjela za ljudske potencijale	Prvenstveno u nadležnosti linijskih menadžera

Izvor: Chompukum (2006.)

Iz tablice 1. vidljive su još neke razlike između ova dva pojma. Prije svega, upravljanje radnom uspješnošću se temelji na dijalogu, kontinuitetu i objektivnosti, dok se ocjena radne uspješnosti temelji na procjeni odozgo prema dolje, diskontinuitetu i orijentiranosti na prošlost, odnosno na minuli rad.

Iako je upravljanje radnom uspješnošću raširen i često korišten pojam, njegovo shvaćanje i definiranje nije jednostavno kao što se možda čini. Atkinson (2012.) smatra da je teško odrediti granice što jest, a što nije upravljanje radnom učinkom i da je to razlog zbog kojega je teško pronaći univerzalnu definiciju oko koje bi se i struka i praksa usuglasile.

U početku se upravljanje radnom uspješnošću koristilo kao pojam za opisivanje upravljačkih procesa koji su uključivali prikupljanje, interpretaciju i korištenje podataka o radnoj uspješnosti zaposlenika, a u svrhu poboljšanja njihove radne uspješnosti (Cho i Lee, 2012.). No, ova definicija je preusko postavljena s obzirom na opseg i širinu prakse upravljanja radnom uspješnošću, stoga ne čudi da su uslijedile definicije upravljanja radnom uspješnošću kojima je cilj bio riješiti terminološke neusklađenosti vezano uz ovaj pojam.

Tako Rao (2004.) smatra da upravljanje radnom uspješnošću uključuje razmišljanje o različitim aspektima uspješnosti, identifikaciju kritičnih dimenzija uspješnosti te planiranje, pregled, razvoj i povećanje uspješnosti, kao i povezanih kompetencija, dok Briscoe i Claus (2008.) navode da se upravljanje radnom uspješnošću obično opisuje kao sustav kroz koji organizacije postavljaju radne ciljeve, određuju standarde radne uspješnosti, ocjenjuju radnu uspješnost, osiguravaju povratne informacije o radnoj uspješnosti, utvrđuju potrebe za obučavanjem i razvojem zaposlenika te raspodjeljuju nagrade za zaposlenike.

Armstrong i Baron (2004.), pak, definiraju upravljanje radnom uspješnošću kao proces koji pridonosi učinkovitom upravljanju pojedincima i timovima kako bi se postigla visoka razina organizacijske uspješnosti, dok Den Hartog i suradnici (2004.) smatraju da je to proces stvaranja poslovnog okruženja u kojem ljudi mogu dati najbolje od sebe i da se radi o cjelovitom sustavu koji započinje u trenutku kada je posao jasno definiran i kada je zaposlenicima jasno što se od njih očekuje.

Sahoo i Mishra (2012.) navode kako je upravljanje radnom uspješnošću kontinuiran proces upravljanja ljudima kako bi se postigli željeni rezultati te da uspješne organizacije zahtijevaju učinkovite sustave upravljanja radnom uspješnošću kojima se promiču i razvijaju vrijednosti, načela i kompetencije potrebne za dostizanje i održavanje optimalne razine rezultata.

Slično smatra i Ramlall (2003. prema Chompukum, 2006.) koji navodi da upravljanje radnom uspješnošću ne treba promatrati kao sustav koji se temelji na periodičnom formalnom ocjenjivanju i detaljnoj dokumentaciji, nego ga treba promatrati kao kontinuiranu komunikaciju između menadžera i zaposlenika. Također, isti autor smatra da upravljanje radnom uspješnošću podrazumijeva proces u kojem su zaposlenici svjesni svoje uloge u organizaciji, rezultata koji se od njih očekuju i načina na koji će oni biti mjereni.

Härtel i suradnici (2007. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.) govore o upravljanju radnom uspješnošću kao o upravljanju organizacijskim i individualnim rezultatima ili o integriranom upravljanju organizacijskim i individualnim rezultatima. Osim toga, isti autori ističu da je upravljanje radnom uspješnošću kolektivni niz aktivnosti koje provode organizacije s ciljem poboljšanja individualnih rezultata, a kako bi se poboljšala organizacijska uspješnost.

Mucha (2011.a) navodi da upravljanje radnom uspješnošću donosi više posla zaposlenicima, jer zahtijeva dodatno prikupljanje podataka i izvještavanje o radnoj uspješnosti zaposlenika i da se zbog toga ne može promatrati odvojeno od ostalih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, jer kada je upravljanje radnom uspješnošću integrirano i usklađeno s drugim poslovnim procesima unutar organizacije, postaje moćan alat koji se može koristiti za kvalitetnije donošenje odluka, veću transparentnost i odgovornost zaposlenika, a u konačnici može dovesti do boljih rezultata.

Flynn (2007. prema Lam, 2008.) stavlja naglasak na element obrazovanja i razvoja unutar pojma upravljanja radnom uspješnošću i navodi kako bez obrazovanja i razvoja zaposlenika, timova i procesa, mjerenje učinka može poslužiti samo za nadzor i kontrolu, kao i da odabir pristupa upravljanja radnom uspješnošću ovisi o menadžerima unutar organizacije.

Nadalje, u suvremenim uvjetima poslovanja upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika postaje sve važnije, a tako i strategijska odrednica organizacija. U skladu s time, mnogi autori i promatraju upravljanje radnom uspješnošću kroz prizmu strategije. Tako Armstrong i Baron (1998. prema Mishra i Farooqi, 2014.) smatraju upravljanje radnom uspješnošću strategijskim problemom, jer je fokusirano na postizanje dugoročnih organizacijskih ciljeva i učinkovito funkcioniranje organizacije u kontekstu ekonomije i poslovnog okruženja, dok Yadav i Sagar (2013. prema Mishra i Farooqi, 2014.) naglašavaju strategijsku ulogu upravljanja radnom uspješnošću u promjenjivom poslovnom okruženju. Resnick (2009.) također daje strategijski značaj upravljanju radnom uspješnošću zbog činjenice da ono usklađuje zapošljavanje, obrazovanje i razvoj, upravljanje timovima, nagrađivanje zaposlenika, nadzor i kontrolu, kao i mnoge druge prakse sa strategijskim ciljevima organizacije. Isto tako, Resnik (2009.) smatra da je upravljanje radnom uspješnošću važno za stvaranje radne kulture koja podržava usmjerenost na ciljeve a koja se može proširiti i na druge organizacije u lancu vrijednosti, kao što su vanjski partneri, dobavljači, kupci i drugi.

Behn (2002. prema Cho i Lee, 2012.) sistematizira navedene definicije i primjećuje dva smjera u kojemu idu. Prvi smjer je onaj koji ističe postavljanje standarda uspješnosti, davanje ocjena i nagrađivanje zaposlenika na temelju ostvarenja standarda, dok je drugi smjer onaj prema kojemu je upravljanje radnom uspješnošću na strategijskoj razini u organizaciji, a služi svim zaposlenicima organizacije za ostvarenje zajedničke svrhe (Behn, 2002. prema Cho i Lee, 2012.). Iako bi se navedena dva smjera definiranja upravljanja radnom uspješnošću trebala

nadopunjavati, oni se u svojoj biti razlikuju, jer je prvi smjer primarno fokusiran na motiviranje pojedinaca (mikro pristup), dok je drugi smjer usmjeren na postizanje ciljeva uspješnosti i organizacijske misije postavljanjem i provedbom strategija, a kroz osiguranje podrške i predanosti svih interesno-utjecajnih skupina organizacije (makro pristup) (Behn, 2002. prema Cho i Lee, 2012.).

Bez obzira na definiciju, ciljevi koji se žele postići upravljanjem radnom uspješnošću uključuju (Armstrong, 2006. prema Chompukum, 2006.):

- osnaživanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika kako bi poboljšali svoju radnu uspješnost,
- usredotočenje zadataka zaposlenika na prave stvari i obavljanje tih stvari na pravi način – usklađivanje pojedinačnih ciljeva s ciljevima organizacije,
- proaktivno upravljanje u smjeru ostvarivanja dogovorenih ciljeva,
- usklađivanje individualnih ciljeva s ciljevima timova, odjela i cjelokupne organizacije,
- jasno komuniciranje standarda i uloga pojedinaca u ostvarenju standarda,
- osiguranje redovitih, točnih i objektivnih povratnih informacija i obuke zaposlenika,
- maksimiziranje potencijala pojedinaca i timova.

Nadalje je važno istaknuti kako je upravljanje radnom uspješnošću proces koji se sastoji od nekoliko dijelova. Kent (2004. prema Lam, 2008.) opisuje upravljanje radnom uspješnošću kao proces koji se sastoji od dva ključna dijela. Prvi dio je upravljanje rezultatima organizacije u odnosu na postavljene ciljeve, a drugi se odnosi na praćenje napretka, reviziju rezultata u odnosu na planove i poduzimanje akcija kako bi se održalo strategijsko usmjerenje (Kent, 2004. prema Lam, 2008.).

Corcoran (2006. prema Mishra i Farooqi, 2014.), pak, opisuje upravljanje radnom uspješnošću kao sustav koji se sastoji od nekoliko međusobno povezanih internih procesa, a počinje definicijom posla i završava u trenutku kada zaposlenik napusti poduzeće.

Grafikon 2. prikazuje, pak, četiri ključne dimenzije koje je moguće izdvojiti na temelju pregleda literature, a koje čine proces upravljanja radnom uspješnošću.

Grafikon 2. Ključne dimenzije sustava upravljanja radnom uspješnošću



Izvor: Mishra i Faroqi (2014.)

Prva dimenzija upravljanja radnom uspješnošću prikazana na grafikonu 2. je planiranje radne uspješnosti, a važna je zbog toga što se tijekom procesa planiranja uspješnosti postavljaju ciljevi, definiraju standardi i identificiraju potrebne kompetencije za ostvarenje ciljeva. Druga dimenzija se odnosi na praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, a predstavlja proces u kojemu se zaposlenik ocjenjuje na temelju prethodno utvrđenih standarda. Treća dimenzija odnosi se na povratne informacije koje je najbolje promatrati kao trajan i važan proces pri kojemu je zaposlenik obaviješten o svojim rezultatima. Konačno, četvrta je dimenzija nagrađivanje temeljeno na postignućima, a uključuje nagrađivanje i motiviranje zaposlenika financijskim i nefinancijskim nagradama.

Osim navedenih ključnih dimenzija, upravljanje radnom uspješnošću obuhvaća i aktivnosti kao što su: zajedničko postavljanje ciljeva, kontinuirano praćenje rezultata, česte komunikacije, program obučavanja i razvoja zaposlenika i slično (Drumm, 2005. prema Sahoo i Mishra, 2012.).

Sve u svemu, upravljanje radnom uspješnošću je kontinuirani proces stvaranja zajedničke vizije i organizacijskih ciljeva, koji pomaže zaposlenicima da razumiju svoju ulogu i svoj doprinos u ostvarenju ciljeva, a što uključuje i povezivanja individualne radne uspješnosti i sustava nagrađivanja (Fletcher i Wiliams, 1996. prema Chompukum, 2006.).

2.2. Elementi sustava upravljanja radnom uspješnošću

Zbog suvremenog poslovnog okruženja u kojemu je došlo do povećanja konkurencije, globalizacije itd., došlo je i do promjena u organizaciji poslovanja i upravljanju ljudima, zbog kojih je upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika posebno dobilo na značaju (Sahoo i Mishra, 2012.). Poslovi koji se obavljaju su kompleksniji i zahtjevniji, a samim time i teže „mjerljivi“, zbog čega je važno imati adekvatan i dobro razvijen sustav upravljanja radnom uspješnošću koji se sastoji od nekoliko elemenata (Sahoo i Mishra, 2012.): jasnog opisa posla, prikladnih procesa odabira, praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, obučavanja i razvoja zaposlenika, razgovora o radnoj uspješnosti i sustava nagrađivanja temeljenog na postignućima.

2.2.1. Jasan opis posla i kriterija radne uspješnosti kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću

Prvi element sustava upravljanja radnom uspješnošću je jasan opis posla. To je element koji zahtijeva mnogo vremena, ali je isto tako podloga za obavljanje svih ostalih aktivnosti upravljanja radnom uspješnošću.

Galetić (2015., str. 75.) navodi kako je opis posla „krajnji rezultat analize posla budući da se podaci dobiveni i obrađeni u procesu analize posla sažimaju u opisu posla.“ Nadalje, autorica navodi da opis posla podrazumijeva pisani dokument na kojemu su opisane dužnosti, zadaci, odgovornosti i uvjeti obavljanja posla te da se najčešće sastoji od identifikacije posla, sažetka posla, definicije posla odnosno objašnjenja dužnosti i zadataka, odgovornosti, odnosa i kontakata, uvjeta obavljanja posla te standarda za obavljanje posla.

Sahoo i Mishra (2012.) navode kako je opis posla sastavni dio definiranja razvojnog plana zaposlenika i da pruža priliku za razgovor o smjeru u kojemu će poduzeće ići i o ulozi svakog zaposlenika u ukupnoj slici poduzeća.

Postoje različiti pristupi izradi opisa poslova. Prvi opisuju svaki pojedini posao, drugi poslove grupiraju prema zajedničkim skupinama aktivnosti, dok treći navode potrebne kompetencije za obavljanje pojedinih poslova (Risher, 2005.). Međutim, pristupi opisa poslova imaju i jedno

zajedničko obilježje, a to je da se opis posla izrađuje za sve razine aktivnosti i poslova (Risher, 2005.).

Temeljenje očekivanja na specifičnostima posla pridonosi okruženju u kojemu zaposlenici znaju što se od njih očekuje, jer posao smatraju vjerodostojnim i poštenim, a dobivaju i okvir unutar kojega mogu planirati svoj osobni napredak i poboljšanje rezultata (Risher, 2005.).

Bahtijarević-Šiber (1999.) navodi nekoliko ključnih zadataka koje jasan opis posla mora ispuniti, a to su:

- određivanje ključnih zadataka i područja,
- određivanje i postavljanje standarda radne uspješnosti,
- postavljanje ciljeva za ostvarivanje standarda radne uspješnosti.

Određivanje ključnih zadataka odnosi se na određivanje strategijskih smjernica za uspješno obavljanje posla, na primjer, svrhe, ciljeva i zadataka posla, načina na koje ih ostvariti i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Ključna područja su područja čije obavljanje izravno utječe na ukupne rezultate poduzeća, odnosno čije ostvarivanje najviše pridonosi ostvarenju organizacijskih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Standardi radne uspješnosti su količinska mjerila onoga što treba napraviti i jasno daju do znanja što i koliko treba napraviti, u kojem vremenu, kakve kvalitete i slično, a njihovim određivanjem i postavljanjem postiže se više pozitivnih učinaka u procesu praćenja radne uspješnosti – olakšava se komunikacija između menadžera i zaposlenika i konkretiziraju se ciljevi (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

2.2.2. Prikladni procesi odabira kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću

Položki Vokić (2018., str. 222.) navodi kako se odabir ljudskih potencijala odnosi na odabir budućeg zaposlenika između kandidata koji su se prijavili za posao korištenjem metoda odabira koje osiguravaju prepoznavanje obilježja pojedinca koja su potrebna za uspješno obavljanje posla, kao što su psihološki testovi, testovi znanja, intervjui i probni rad. Slično smatra i Čerović (2020.) koji navodi kako je odabir ljudskih potencijala proces u kojem se primjenom standardiziranih metoda, pravila i tehnika provodi izbor između kandidata u cilju pronalaska najprikladnijeg kandidata za obavljanje određenog posla. Rupčić (2018.), pak, smatra da je odabir kandidata nerijetko dug i složen proces u kojemu od grupe potencijalnih zaposlenika

treba odabrati jednog ili nekoliko njih ovisno o potrebi, da se razlikuje od organizacije do organizacije, kao i da ovisi o traženom profilu kandidata i radnom mjestu za koje se provodi proces odabira kandidata.

Prikladni procesi odabira osnova su uspjeha sustava upravljanja radnom uspješnošću, ali i uspjeha cjelokupne organizacije. Oni su svojevrsna pretpostavka uspješnosti svih ostalih elemenata upravljanja radnom uspješnošću jer je osnovna svrha procesa odabira prognozirati i maksimalizirati buduću radnu uspješnost zaposlenika i cjelokupne organizacije te primjenom brojnih metoda na što bolji način upoznati razinu sposobnosti, osobine ličnosti te vještine, znanja i vrijednosni sustav pojedinog kandidata, kako bi se zaposlili kandidati koji udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta, koji su usklađeni s organizacijskom kulturom, ali i oni kandidati koji će pridonijeti ostvarenju strategije organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Kreiranje prikladnih i kvalitetnih procesa odabira unutar organizacije zahtjevan je zadatak kojemu prethodi određivanje organizacijskih ciljeva, analiza poslova, definiranje kriterija radne uspješnosti, utvrđivanje individualnih kompetencija za svako radno mjesto, odluka o metodama i postupcima odabira i slično (Robertson, 1996. prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Navedeni koraci su bitni jer se smatra da procesi odabira ne mogu biti adekvatni niti svrsishodni ako se ne temelje na organizacijskim ciljevima i ako nisu povezani s analizom posla te ako nisu definirani kriteriji radne uspješnosti i individualni zahtjevi posla (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Osim toga, kako bi procesi odabira bili djelotvorni, važno je od mnogobrojnih metoda i postupaka odabira, odabrati one koji će dati adekvatne i potrebne informacije o kandidatu na temelju kojih će se utvrditi njegova individualna obilježja i ocijeniti njegova usklađenost sa zahtjevima posla (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Iz svega navedenog vidljivo je da prikladni procesi odabira osiguravaju zapošljavanje kompetentnih zaposlenika prema potrebama radnog mjesta te da tako čine temelj za uspješnost sustava upravljanja radnom uspješnošću u organizacijama.

2.2.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću

Treći i najvažniji element sustava upravljanja radnom uspješnošću je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti. Pološki Vokić (2018., str. 238.) navodi kako je praćenje odnosno ocjenjivanje radne uspješnosti „proces kojim se osigurava da djelovanje i output zaposlenika osigurava ostvarivanje organizacijskih ciljeva.“ Carell, Elbert i Hatfield (2000. prema Galetić 2015.) definiraju praćenje i ocjenjivanje zaposlenika kao „kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata na radnomu mjestu.“ Upravo iz navedene definicije proizlazi važnost praćenja i ocjenjivanja zaposlenika za upravljanje radnom uspješnošću, jer je ono jedan on načina na koji menadžeri mogu kontrolirati, usmjeravati i poboljšavati rezultate radne uspješnosti zaposlenika (Galetić, 2015.).

Dodatno je potrebno istaknuti da su praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti komplementi, pri čemu se praćenje radne uspješnosti odnosi na mjerenje radne uspješnosti odnosno na usporedbu ostvarene radne uspješnosti u odnosu na postavljene, najčešće kvantitativne, standarde, kao što je primjerice praćenje broja proizvedenih komada i slično, dok se ocjenjivanje odnosi na procjenu, najčešće nadređenog, u kojoj mjeri podređeni svojim radom zadovoljava postavljene kriterije radne uspješnosti.

2.2.3.1. Objašnjenje i prednosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti

Osim utjecaja na radnu uspješnost zaposlenika, praćenjem i ocjenjivanjem radne uspješnosti mogu se utvrditi i potrebe za osposobljavanjem i obrazovanjem zaposlenika, odrediti individualni i organizacijski potencijali, bolje rasporediti zaposlenici i kvalitetnije donositi odluke o napredovanju, osigurati kvalitetniji sustavi plaćanja i nagrađivanja, ali i uspješnije obavljati i ostale aktivnosti koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima i upravljanje radnom uspješnošću (Pološki Vokić, 2018.).

Pološki Vokić (2018.) navodi šest ključnih koraka procesa praćenja odnosno ocjenjivanja radne uspješnosti, a to su: određivanje zahtjeva radne uspješnosti u određenom razdoblju, određivanje procjenjivača i metode za mjerenje radne uspješnosti, osposobljavanje procjenjivača za praćenje odnosno ocjenjivanje rada nekog zaposlenika, upoznavanje procjenjivanog

zaposlenika s praćenjem odnosno ocjenjivanjem radne uspješnosti, praćenje odnosno ocjenjivanje radne uspješnosti te rasprava o ocjeni radne uspješnosti i postavljanje zahtjeva za iduće razdoblje. Nakon obavljenog šestog koraka donose se odluke o potencijalno dodatnom obrazovanju ili osposobljavanju zaposlenika, promjeni radnog mjesta, napredovanju i kompenzacijama (Pološki Vokić, 2018.).

Nadalje, Galetić (2015.) navodi kako su općeprihvaćeni ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti diferencijacija plaća, poboljšanje radne uspješnosti, bolji menadžment, bolji raspored i unaprjeđenje zaposlenika te daljnja izobrazba zaposlenika.

2.2.3.2. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti

Metode za ocjenu radne uspješnosti su brojne i različite, a glavna razlika između njih je u pristupu procjeni radne uspješnosti zaposlenika (Noe i sur., 2004.). Neke metode rangiraju zaposlenike kako bi ih se moglo međusobno uspoređivati, dok su druge usmjerene na individualne osobine pojedinaca, njihovo ponašanje ili rezultate (Noe i sur., 2004.). Galetić (2015.) navodi kako je temeljno zajedničko obilježje metoda ocjenjivanja radne uspješnosti da se radna uspješnost ne mjeri nego se procjenjuju osobine zaposlenika i njihova radna uspješnost. Za kvalitetnu procjenu radne uspješnosti često nije dovoljno koristiti samo jednu metodu ili jedan način ocjenjivanja radne uspješnosti pa su organizacije počele koristiti kombinacije različitih metoda (Noe i sur., 2004.).

Pet je dominantnih pristupa procjeni radne uspješnost prema kriterijima učinkovitog sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti (Noe i sur., 2004.): metode uspoređivanja, metode temeljene na osobinama, metode temeljene na ponašanju, metode temeljene na rezultatima i metode temeljene na kvaliteti.

Metode uspoređivanja zahtijevaju od ocjenjivača usporedbu radne uspješnosti jednog zaposlenika s radnom uspješnošću drugih zaposlenika, pri čemu je poanta u rangiranju zaposlenika, tako da su na temelju međusobne usporedbe neki najbolji, drugi prosječni, a ostali ispodprosječni (Noe i sur, 2014.). U ove metode spadaju: metoda rangiranja, metoda prisilne distribucije i metoda usporedbe u parovima (Noe i sur., 2004.).

Obično rangiranje zahtijeva od menadžera da zaposlenike u odjelu poreda od najuspješnijeg do najmanje uspješnog (preporuča se da se odrede najuspješniji i najmanje uspješan na prvom i posljednjem mjestu te da se po tom principu popunjavaju rangovi i s ostalim kandidatima), dok je naizmjenično rangiranje varijacija jednostavnog rangiranja, a odvija se na način da se prvo izdvoje dimenzije radne uspješnosti te da se zaposlenici onda rangiraju po svakoj dimenziji zasebno (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Iako je metoda rangiranja najjednostavnija, najstarija i najčešće korištena metoda za procjenu radne uspješnosti, ona ima i jedan značajan nedostatak, a on se odnosi na kriterij valjanosti, jer okarakterizirati nekoga kao najboljeg ili najgoreg ne govori ništa o tome kako on konkretno dobro ili loše pridonosi organizaciji zbog čega je upitno koliko je rangiranje pravedna metoda (Noe i sur., 2004.).

Drugi način usporedbe radne uspješnosti zaposlenika je metoda prisilne distribucije kao metoda grupnog rangiranja, pri čemu je važno da je broj rangova manji od broja zaposlenika koji se ocjenjuju (Galetić, 2015.). Zaposlenici se svrstavaju u rangove prema globalnoj ocjeni procjenitelja, a polazi se od pretpostavke da distribucija zaposlenika od najboljih do najlošijih slijedi krivulju normalne distribucije (Galetić, 2015.). U tablici 2. prikazan je grafički prikaz prisilne distribucije pri procjeni radne uspješnosti.

Tablica 2. Grafički prikaz prisilne distribucije pri procjeni radne uspješnosti

Loši 10%	Ispod prosjeka 20%	Prosjek 40%	Iznad prosjeka 20%	Izvrsni 10%
Petar	Joško	Stjepan	Jasna	Goran
Marica	Filip	Miro	Vedran	Vesna
	Ana	Ljiljana	Alen	
	Janko	Krešimir	Saša	
		Ivana		
		Mario		
		Božo		
		Nevenka		

Izvor: Galetić (2015., str. 207.)

Treći način usporedbe radne uspješnosti zaposlenika je metoda usporedbe u parovima. Ona je korak naprijed u odnosu na metodu jednostavnog rangiranja, a sastoji se od uspoređivanja zaposlenika tako da se svaki zaposlenik uspoređuje sa svakim drugim zaposlenikom prema ostvarenoj radnoj uspješnosti (Galetić, 2015.). Za svaki par procjenitelj treba odlučiti koji je zaposlenik bolji, a nakon što usporedi sve parove zaposlenika, menadžer zbraja bodove svakog zaposlenika i na temelju ukupnog broja bodova određuje najboljeg (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Metoda se preporučuje za rangiranje manjeg broja zaposlenika, jer se s povećanjem broja zaposlenika koji se rangira povećava broj usporedbi u parovima, što metodu čini nepraktičnom u takvim situacijama (Galetić, 2015.). U tablici 3. prikazan je grafički prikaz metode usporedbe u parovima pri procjeni radne uspješnosti.

Tablica 3. Grafički prikaz metode usporedbe u parovima pri procjeni radne uspješnosti

	Zaposlenik koji se procjenjuje			
U usporedbi s	A Josip	B Ivan	C Sanja	D Andrea
A Josip		+	+	-
B Ivan	-		+	-
C Sanja	+	-		-
D Andrea	-	+	+	
Broj preferencija	1	2	3	0
Rang uspješnosti	III	II	I	IV

Izvor: Galetić (2015.)

Metode rangiranja imaju određene prednosti i nedostatke u odnosu na druge metode procjenjivanja radne uspješnosti. Njihova prednost je što umanjuju utjecaj procjenjivača, odnosno njegovih standardnih grešaka, dok im je, s druge strane, glavni nedostatak što ne utvrđuju veličinu razlike u uspješnosti među pojedincima (Noe i sur., 1994.).

Osim međusobnim uspoređivanjem zaposlenika, procjenu radne uspješnosti moguće je napraviti i uspoređivanjem individualne radne uspješnosti zaposlenika s postavljenim radnim standardima (Bahtijarević-Šiber, 1999.). U tom slučaju se utvrđuju željene osobine ili ponašanja, a zatim se ispunjava obrazac kojima menadžeri mogu utvrditi ponašaju li se zaposlenici u skladu sa željenim ponašanjem i imaju li željene osobine (Noe i sur., 2004.). Najčešći oblik metode procjene pojedinaca su ljestvice procjene, primjerice, ljestvice koje se sastoje od skale 1 do 5, pri čeme 1 označava najlošiju radnu uspješnost, a 5 najbolju (Noe i sur., 2004.). Isto tako, ljestvice procjene su pogodne i popularne zbog činjenice da ocjenjuju više različitih dimenzija radne uspješnosti, lako se konstruiraju i pokušavaju biti što objektivnije (Schultz i Schultz, 1986. prema Bahtijarević Šiber, 1999.).

Najčešće primjenjivana metoda procjene pojedinaca je usporedba željenog i ostvarenog putem grafičkih ljestvica koje se temelje na ocjeni individualne radne uspješnosti u odnosu na unaprijed postavljeni standard radne uspješnosti (Bahtijarević Šiber, 1999.).

Tablica 4. prikazuje primjer metode procjene pojedinaca uz korištenje grafičke ljestvice s rasponom ocjena od 1 do 5. Glavni nedostatak korištenja grafičke ljestvice je opasnost da procjenitelji ne mogu prevesti vrijednosne sudove u brojeve ili točke na ljestvici, što dovodi do zaključka da grafičke ljestvice kao metoda procjene radne uspješnosti imaju nisku pouzdanost (Noe i sur, 2004).

Tablica 4. Grafički prikaz grafičke ljestvice procjene pri procjeni radne uspješnosti pojedinca

OSOBINE	Nezadovoljavajuća	Treba poboljšati	Zadovoljavajuća	Iznadprosječna	Iznimna
Timski rad	1	2	3	4	5
Suradnja	1	2	3	4	5
Empatija	1	2	3	4	5
Proaktivnost	1	2	3	4	5
Inicijativa	1	2	3	4	5
Znanje posla	1	2	3	4	5
Kreativnost	1	2	3	4	5
Kvaliteta rada	1	2	3	4	5
Pouzdanost	1	2	3	4	5
Količina rada	1	2	3	4	5

Izvor: Noe i sur. (2004.)

Kako bi riješile problem niske pouzdanosti grafičkih ljestvica, mnoge organizacije su pri primjeni metode procjene pojedinaca počele koristiti deskriptivne ljestvice procjene (Noe i sur., 2004.). Brojne su varijante deskriptivnih ljestvica procjene, a poanta svih je da svojim preciznim, konkretnim i točnim opisom olakšaju procjenitelju prepoznavanje ponašanja onoga koga procjenjuje (Noe i sur., 2004.). Grafički prikaz deskriptivne ljestvice prikazan je u tablici 5.

Tablica 5. Grafički prikaz deskriptivne ljestvice pri procjeni radne uspješnosti pojedinca

	Znatno ispod prosjeka (ocjena 1)	Ispod prosjeka (ocjena 2)	Prosjek (ocjena 3)	Iznad prosjeka (ocjena 4)	Znatno iznad prosjeka (ocjena 5)
Stručnost	nema potrebna znanja za posao koji obavlja	potrebna dodatna znanja za dobro obavljanje posla	ima upravo toliko znanja koliko je potrebno za obavljanje posla	ima više znanja nego što je potrebno za obavljanje posla	ima znanje koja znatno nadmašuje potrebe obavljanja posla
Sposobnost shvaćanja	stalno traži pomoć,	potrebne su mu detaljne upute za	usvaja nove ideje i način rada uz	brzo usvaja nove ideje i	vrlo brzo i samostalno usvaja nove

	shvaća teško i polako	obavljanje svakog posla	pomoć sa strane	način rada uz malu pomoć	ideje i način rada
Marljivost	često pravi pauze, uopće se ne trudi	zbog čestih pauza ne obavlja sve dobivene zadatke	trudi se obaviti sve zadatke	vrlo marljiv, spreman na obavljanje i dodatnih zadataka	posebno marljiv, sam pronalazi dodatne zadatke
Inicijativa	ne pokazuje nikakvu inicijativu	ne daje inicijative iako razmišlja o poslu	ponekad daje inicijativu za poboljšanje svoga posla	dosta često daje inicijativu za poboljšanje svoga posla	vrlo često daje inicijative za poboljšanje svoga posla
Suradnja	izbjegava rad u radnoj grupi	ne surađuje u radnoj grupi kako bi trebalo	dobro surađuje u radnoj grupi	vrlo dobro surađuje u radnoj grupi	izvrsno surađuje i pomaže u radnoj grupi

Izvor: Galetić (2015.)

Prednost deskriptivnih ljestvica procjene pri procjeni radne uspješnosti pojedinca je u tome što su visoko razumljive i jednostavne za primjenu u svim situacijama, a također ih je lako uopćiti, što znači da se lako mogu osmisliti ljestvice za pojedine ključne kategorije zaposlenika, kao i za sve zaposlenike zajedno (Bahtijerević-Šiber, 1999.). Glavni nedostatak su subjektivne pogreške procjenitelja pri procjeni radne uspješnosti pojedinca, koje se uspješno mogu izbjeći točnim, preciznim i konkretnim opisom pojedinih oblika ponašanja (Bahtijerević-Šiber, 1999.).

Jedan od načina otklanjanja pogrešaka opisanih metoda procjene radne uspješnosti jesu ljestvice temeljene na ponašanju (Noe i sur., 2004.). Početni korak za ocjenjivanje ponašanja je određivanje ponašanja koja su povezana s uspješnošću na poslu, odnosno ponašanja koja su važna za postizanje postavljenih ciljeva organizacije, a prilikom ocjene radne uspješnosti, menadžer ocjenjuje zaposlenika odabirom nekog od identificiranih ponašanja (Noe i sur., 2004.).

Ljestvice temeljene na ponašanju se pojavljuju u različitim oblicima (Noe i sur., 2004.). Osnovni oblik je metoda kritičnih slučajeva, kod koje menadžeri vode zapise o konkretnim primjerima zaposlenikovog ponašanja koja su ili učinkovita ili neučinkovita (Noe i sur., 2004.). Prednost ovakvog načina ocjene radne uspješnosti je u tome što zaposlenik dobiva povratnu informaciju o tome što radi dobro, a što loše (Noe i sur., 2004.). Posebno je dobro što menadžer može voditi zapisnik o ponašanju zaposlenika za vrijeme nekog kritičnog događaja, ali to u isto

vrijeme može biti i ograničavajući čimbenik, jer u slučaju da je događaj specifičan i jedinstven, onemogućuje usporedbu među zaposlenicima (Noe i sur., 2004.).

Dva najpoznatija tipa ljestvica temeljenih na ponašanju su: ljestvice opažanja ponašanja (engl. Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS) i ljestvice primjera ponašanja, odnosno ljestvice ponašajnih očekivanja (engl. Behavioral Observation Scales – BOS) (Noe i sur., 2004.).

Ljestvice opažanja ponašanja (BARS) predstavljaju varijaciju ljestvica primjera ponašanja (BOA), a razliku je u tome što BARS odbacuje mnoge primjere ponašanja, dok BOS koristi sve njih kako bi se definirala sva ponašanja potrebna za učinkovito obavljanje posla (Noe i sur., 2004.). Pri korištenju ljestvica opažanja ponašanja ocjenjuje se učestalost opaženog ponašanja, dok je ocjena na dimenziji prosjek ili suma svih ocjena (Noe i sur., 2004.). Grafički prikaz ljestvice opažanja ponašanja za radno mjesto menadžera prikazan je u tablici 6.

Tablica 6. Grafički prikaz ljestvice opažanja ponašanja za radno mjesto menadžera

DIMENZIJA VOĐENJA
1. Drži strukturirane sastanke čiji je tijek lagano slijediti. gotovo nikad 1 2 3 4 5 gotovo uvijek
2. Sa zaposlenicima dijeli potrebne informacije. gotovo nikad 1 2 3 4 5 gotovo uvijek
3. Objašnjava zaposlenicima što od njih očekuje kako bi uspješno obavili posao. gotovo nikad 1 2 3 4 5 gotovo uvijek
4. Spremno daje savjete i upute kada je to potrebno. gotovo nikad 1 2 3 4 5 gotovo uvijek
5. Daje detaljnu i korisnu povratnu informaciju što se tiče obavljenog posla. gotovo nikad 1 2 3 4 5 gotovo uvijek

Na temelju: Foot i Hook (2008. prema Galetić, 2015.)

Glavni nedostatak ljestvica opažanja ponašanja je velik broj informacija s kojima menadžeri moraju raspolagati, jer se ljestvica opažanja ponašanja može sastojati od 80 ili čak i više ponašanja, a menadžer mora znati koliko često se zaposlenik tako ponašao za razdoblje od pola godine do godinu dana, pri čemu ocjenjivanje dodatno otežava veći broj zaposlenika koje menadžer mora ocijeniti (Noe i sur., 2004.).

Ljestvica primjera ponašanja (BOS) se temelji na metodi kritičnih slučajeva, a koristi se kako bi se specifično definirale dimenzije uspješnosti, korištenjem opisa ponašanja za različite razine

uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Ljestvice primjera ponašanja opisuju stvarno ili očekivano radno ponašanje koja opažaju i prate kod onih čiju radnu uspješnost ocjenjuju, a zadatak procjenitelja se sastoji od toga da usporedi opaženo ponašanje procjenjivanog s ponuđenim opisima koji označavaju različit stupanj uspješnosti na ljestvici (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Grafički prikaz ljestvice primjera ponašanja voditelja projektnog tima prikazan je u tablici 7.

Tablica 7. Grafički prikaz ljestvice primjera ponašanja voditelja projektnog tima

Ponašanje voditelja projektnog tima	
10	Sposoban (a) privući, razvijati i unaprjeđivati timove kroz planiranje i djelovanje
Može razvijati, planirati, raspoređivati i vrednovati rad koji obavljaju članovi tima	9
8	Može kreirati, održavati i poboljšavati uspješne odnose na radu, raspoređivati zadatke članovima tima i pružati povratnu informaciju o njihovoj uspješnosti
Može jačati dobre timske odnose, identificirati i minimizirati sukobe, savjetovati suradnike i provesti disciplinske i žalbene postupke	7
6	Može planirati i valorizirati vlastite aktivnosti, odrediti primjerene metode rada da postigne ciljeve i dobije i valorizira informacije kako bi pomogao (la) donošenje odluke
Može pridonijeti timskim sastancima, pomoći da se utvrde ciljevi tima i održe dobri odnosi s drugima	5
4	Može obaviti posao koji mu drugi delegiraju i uspostaviti dobre odnose s drugima
Može se očekivati da stalno traži smjernice, da ne može valorizirati informacije i zadovoljiti rokove	3
2	Može se očekivati da stalno postavlja proturječne ciljeve, bude dezorganiziran i stvara nesuglasice
Može se očekivati da bude osamljeni igrač koji sukob s drugima stvara zbog vlastitih interesa	1

Izvor: Cooper i Robertson (1995. prema Bahtijarević Šiber, 1999., str. 530.)

Iako prikazane ljestvice, uz gore navedene nedostatke, također zahtijevaju kompleksan i dugotrajan proces prilikom njihove izrade, ona imaju i određene prednosti, a neke od njih su (Cascio, 1987. prema Bahtijarević Šiber, 1999.): točnija procjena (zbog sudjelovanja menadžera i zaposlenika u njihovom razvoju), jasniji standardi (kritični slučajevi pored ljestvica pojašnjavaju pojedine razine uspješnosti), povratne informacije (upotreba kritičnih slučajeva može biti korisnija u pružanju povratne informacije ljudima koje se ocjenjuje), nezavisne

dimenzije (svrstavanje kritičnih slučajeva u različite dimenzije treba dovesti do nezavisnosti dimenzija i do objektivnije procjene od strane procjenitelja) i konzistentnost (na ovoj ljestvici različiti procjenitelji slično ocjenjuju istu osobu).

Metode temeljene na rezultatima se odnose na upravljanje objektivnim, mjerljivim rezultatima posla ili radne grupe, a rezultati se mogu odnositi na ostvarenu prodaju, razinu troškova, produktivnost i slično (Noe i sur., 2004.). Dvije najčešće korištene metode temeljene na rezultatima su upravljanje pomoću rezultata i upravljanje pomoću ciljeva (Noe i sur., 2004.).

Upravljanje pomoću rezultata je metoda praćenja radne uspješnosti, jer je izravno povezana s ostvarenom dobiti (Noe i sur., 2004.). Organizacije prvo određuju skup aktivnosti ili ciljeva koje očekuju da će pojedinac ili grupa ostvariti, nakon čega se određuje način na koji će rezultati biti mjereni, zatim se određuje željena razina radne uspješnosti, a na kraju se uspostavlja sustav za praćenje tih mjera i davanje povratnih informacija zaposlenicima o postignutoj radnoj uspješnosti u odnosu na željenu (Noe i sur., 2004.). Nedostatak mjerenja produktivnosti kao metode praćenja radne uspješnosti je što je relativno mnogo vremena potrebno za uspostavljanje sustava, a glavna prednost je dokazani pozitivan utjecaj na produktivnost (Pritchard i sur., 1989. prema Noe i sur., 2004.).

Upravljanje pomoću ciljeva je raširena metoda u koju se ubrajaju svi postupci kojima se na početku razdoblja ocjenjivanja postavljaju konkretni ciljevi koje izvršitelj treba ostvariti (Galetić, 2015.). Ciljeve postavljaju i definiraju menadžeri i zaposlenici na svim razinama organizacije, a sam proces ide odozgo prema dolje, tako da u konačnici zaposlenici svih razina pridonose postavljanju organizacijskih ciljeva (Noe i sur., 2004.).

Prednost upravljanja pomoću ciljeva je činjenica da se radi o metodi koja minimizira subjektivnost i prihvatljiva je svima, jer su svi sudjelovali u definiranju ciljeva, a glavni nedostatak je mogući utjecaj vanjskih čimbenika na ostvarivanje ciljeva, te u nekim slučajevima pretjerana naglašenost ciljeva koji se mjere nauštrb onih koji se ne mjere (Noe i sur., 2004.).

Metode temeljene na kvaliteti objedinjuju ocjenu osobina i ocjenu rezultata. Zaposlenici i klijenti rade zajedno kako bi uspostavili set standarda i mjera uspješnosti, čiji je krajnji cilj povećanje zadovoljstva klijenata (Noe i sur., 2004.). Nadalje, metoda upravljanja kvalitetom uključuje dvije vrste povratnih informacija (Noe i sur., 2004.):

1. subjektivne povratne informacije od menadžera, kupaca i drugih o osobnim kvalitetama zaposlenika kao što su inicijativa, suradnja i slično,
2. objektivne povratne informacije temeljene na radnom procesu.

Glavna prednost metoda temeljenih na kvaliteti je objektivnost, a nedostatak je što ne služe kao potpora odlukama vezanim uz radne zadatke, obuku i razvoj zaposlenika ili njihovo nagrađivanje (Noe i sur., 2004.).

Pristupi procjene radne uspješnost po kriterijima učinkovitog sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti prikazani su u tablici 8.

Tablica 8. Pristupi procjene radne uspješnost po kriterijima učinkovitog sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti

Pristup	Kriterij				
	Strategijska podudarnost	Valjanost	Pouzdanost	Prihvatljivost	Specifičnost
Metode uspoređivanja	Slaba, osim ako menadžer ne uzme vremena za uspostavljanje veze	Može biti visoka ako su ocjene rađene pažljivo	Ovisi o ocjenjivaču, ali u pravilu nije sredstvo sporazumnog dogovora	Umjerena; lako za razviti i koristiti, ali otporna na normativne standarde	Vrlo niska
Metode temeljene na osobinama	U pravilu niska, zahtijeva od menadžera uspostavljanje veze	U pravilu niska, može biti bolja ako se metoda razvija pažljivo	U pravilu niska, može biti poboljšana definiranjem specifičnih svojstava	Visoka; lako za razviti i koristiti	Vrlo niska
Metode temeljene na ponašanju	Može biti dosta visoka	U pravilu visoka, minimizira manjkavosti	U pravilu visoka	Umjerena; teško za razviti, ali dobra za upotrebu	Vrlo visoka
Metode temeljene na rezultatima	Vrlo visoka	U pravilu visoka, ali može biti manjkava	Visoka, uz moguće određene probleme	Visoka, obično su inputi oni koji se ocjenjuju	Visoka kada su u pitanju rezultati, a niska kada su u pitanju ponašanja potrebna za njihovo ostvarenje
Metode temeljene na kvaliteti	Vrlo visoka	U pravilu visoka, ali	Visoka	Visoka, obično su	Visoka kada su u pitanju rezultati, a

		može biti manjkava		inputi oni koji se ocjenjuju	niska kada su u pitanju ponašanja potrebna za njihovo ostvarenje

Izvor: Noe i sur. (2004.)

Osim navedenih pet pristupa procjeni radne uspješnosti po kriterijima učinkovitog sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, za procjenu radne uspješnosti mogu se koristiti i „check-liste“ (liste označavanja) koje se sastoje od niza konkretnih tvrdnji koji opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu, a razvijene su s ciljem smanjenja utjecaja subjektivnosti prilikom procjene radne uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Ponašanje na poslu je unaprijed definirano određenim tvrdnjama, a posao procjenitelja je da označi one koje najbolje odgovaraju radnom mjestu ili, recimo, one koje uopće ne odgovaraju radnom mjestu (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Liste označavanja uglavnom dolaze u dvije varijante, kao liste slobodnog izbora ili kao liste prisilnog izbora (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Primjer liste slobodnog izbora dan je u tablici 9.

Tablica 9. Primjer liste slobodnog izbora

UZORAK TVRDNJI IZ CHECK LISTE SLOBODNOG IZBORA ZA PROCJENU USPJEŠNOSTI OBAVLJANJA MENADŽERSKOG POSLA	
Uputa: Među navedenim tvrdnjama treba označiti one koje najbolje odgovaraju ponašanju menadžera čija se radna uspješnost procjenjuje.	
1. _____	Ne može preuzeti odgovornost
2. _____	Ne obavještava suradnike o stvarima koje utječu na njih
3. _____	Zna kako i kada delegirati autoritet
4. _____	Pruža slobodu i autonomiju u obavljanju poslova
5. _____	Kada dodjeljuje zaduženja objašnjava i raspravlja detalje sa suradnicima
6. _____	Previše lako mijenja ideje i zahtjeve
7. _____	Zanimaju ga rezultati i ciljevi, a ne postupci
8. _____	Ne podnosi suprotstavljanja i raspravu o nalozima koje daje
9. _____	Spremno objašnjava zadatke i ciljeve
10. _____	Delegira važne zadatke, ali ne omogućava samostalan rad na njima bez „miješanja“
11. _____	Dobro planira i raspoređuje posao
12. _____	Često ne zna odmjeriti vrijeme potrebno za obavljanje nekog zadatka
13. _____	Uvijek se dogovara sa suradnicima o zadacima i planovima
14. _____	Ne održava obećanja dana suradnicima
15. _____	Zna odati priznanje za dobro obavljen posao

16. _____	Strpljivo i s mnogo takta sluša primjedbe i pritužbe suradnika
17. _____	Često dolazi u sukob sa suradnicima
18. _____	Potiče davanje sugestija i ideja suradnika
19. _____	Ne uzima ozbiljno niti razmatra mišljenja drugih
20. _____	Pokazuje ljudima da cijeni i uvažava njihov interes i doprinos
21. _____	Zadatke postavlja sam i ne voli raspravu i primjedbe
22. _____	Uvijek je u žurbi i nema vremena slušati probleme suradnika
23. _____	Prema svim ljudima postupa jednako i ravnopravno
24. _____	Više ga zanima pridržavanje pravila i postupaka nego postignuti rezultat

Izvor: Wexley i Yukl (1984. prema Bahtijarević Šiber, 1999., str. 532.)

Razlika između dvije vrste lista je ta što je kod lista slobodnog izbora ponašanje na poslu opisano nizom tvrdnji, bilo da je opisano pozitivno ili negativno, a procjenitelj slobodno bira sve one koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju osobe koju procjenjuje, dok se liste prisilnog izbora sastoje od niza skupina tvrdnji koje opisuju ponašanje vezano uz određeni posao, bilo pozitivno ili negativno, a procjenitelj mora u svakoj skupini izabrati onu koja najbolje i koja najmanje odgovara opisu ponašanja konkretne osobe (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Kada ocjenjivanom najbolje odgovara pozitivna tvrdnja, dobiva pozitivan bod, a kada mu tvrdnja najmanje odgovara, dobiva negativan bod, dok za negativne tvrdnje vrijedi obrnuto (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Primjer liste prisilnog izbora prikazan je u tablici 10.

Tablica 10. Primjer liste prisilnog izbora

UZORAK TVRDNJI IZ LISTE PRISILNOG IZBORA ZA PROCJENU MENADŽERA NIŽE RAZINE		
Uputa: U svakoj skupini od 4 tvrdnje izaberite onu koja najbolje karakterizira ponašanje zaposlenika koji se ocjenjuje, a jednako tako onu koja mu najmanje odgovara, i označite u za to predviđeno mjesto.		
	Najbolje odgovara	Najmanje odgovara
Pohvaljuje kolege kad dobro obave posao	_____	_____
Pokazuje indiferentnost ili oštro suprotstavljanje idejama podređenih	_____	_____
Ostaje hladan i miran pod pritiskom	_____	_____
Ne održava obećanja dana podređenima	_____	_____
Ne obavještava zaposlenike o stvarima koje utječu na njih	_____	_____
Dolazi na posao prije početka radnog vremena nekoliko puta tjedno	_____	_____
Ne ispričava se podređenima kada je u krivu	_____	_____
Pokazuje sposobnost da sredi osobne razlike među podređenima	_____	_____

Izvor: Wexley i Yukl (1984. prema Bahtijarević Šiber, 1999., str. 532.)

2.2.4. Obučavanje i razvoj zaposlenika kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću

Provođenje obučavanja i razvoja zaposlenika u organizacijama zahtjevna je aktivnost koja predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), a mnoge organizacije provode ih upravo u okviru sustava upravljanja radnom uspješnošću.

No, prije „dubljeg" ulaska u problematiku obučavanja i razvoja zaposlenika važno je razlikovati pojmove koji se, u teoriji i praksi, često koriste kao sinonimi, iako to nisu. Pri tome se misli na pojmove učenja, obučavanja, obrazovanja i razvoja, čija su određenja prikazana u tablici 11.

Tablica 11. Pojmovno određenje učenja, obučavanja, obrazovanja i razvoja zaposlenika

Pojam	Objašnjenje
Učenje	Učenje je stjecanje vještina i znanja koja dovode do relativno trajne promjene ponašanja. Karakteristično za učenje je da se znanja, vještine i navike usvajaju kroz obrazovanje i praksu, ali, isto tako, da se o naučenom može zaključivati samo na temelju ponašanja.
Obučavanje/obuka	Kako je obučavanje vezano uz određeni posao, a program obučavanja je vezan uz što bolje obavljanje tog posla, može reći da je obučavanje planirana aktivnost stjecanja specifičnih znanja, vještina i tehnika koje su potrebne za uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti.
Obrazovanje (edukacija)	Obrazovanje se odnosi na širenje ukupnih spoznaja, znanja i vještina i sposobnosti osobe koje treba biti osposobljena za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama i na različitim poslovima te je tako podloga za daljnji razvoj.
Razvoj	Razvoj je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti pomoću kojih pojedinac preuzima složenije, nove poslove i pozicije koje ga pripremaju za budućnost i buduće zahtjeve.

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999.)

Čerović (2020.) navodi kako je praksa pokazala da poduzeća u modernom gospodarstvu temelje svoju konkurentsku prednost na znanju svojih zaposlenika, dok Pološki Vokić i Grizelj (2007.) navode kako će u 21. stoljeću biti uspješne samo države i organizacije čiji su građani i zaposlenici obrazovani, vješti, kreativni i sposobni za prilagođavanje neprestanim promjenama. Ipak, mnoge organizacije se susreću s jazom između kompetencija zaposlenika i zahtjeva posla (Pološki Vokić i Grizelj, 2007.).

Proces obučavanja i razvoja zaposlenika sastavljen je od nekoliko faza i elemenata (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Prva i osnovna faza je utvrđivanje obrazovnih potreba, a sastoji se od analize organizacije, analize posla i analize pojedinca, a iz nje proizlaze ostale faze koje su: određivanje ciljeva obrazovanja, određivanje sadržaja i programa obrazovanja, izbor metoda obrazovanja te evaluacija obrazovnih programa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Suvremene metode obučavanja i razvoja znanja i vještina zaposlenika dijele se na metode učenja na poslu (metode koje se koriste za učenje za vrijeme obavljanja posla) i metode učenja izvan posla (metode koje se koriste za učenje izvan obavljanja posla) (Pološki Vokić, 2018.). Metodama učenja na poslu smatraju se učenje kroz rad, individualne instrukcije, mentorstvo i *coaching*, rotacija posla, stručna praksa i pripravnički staž, dok se metodama učenja izvan posla smatraju predavanja u sklopu formalnih obrazovnih programa, seminara i slično, sudjelovanje u raspravama na konferencijama i slično, učenje pomoću tehnologije, primjerice, elektroničko učenje, učenje na poslovnim slučajevima i učenje uz pomoć audiovizualnih tehnika, primjerice, audio knjiga i slično (Pološki Vokić, 2018.).

Organizacije koje žele biti dugoročno uspješne trebaju moći predvidjeti dugoročne potrebe za obukom i razvojem zaposlenika, što može biti teško u razdobljima značajnih promjena, ali bez obzira na to, takva predviđanja su važna za uspostavljanje veze između dugoročne poslovne strategije i strategije ljudskih potencijala (Gunaratne i Du Plessis, 2007.). Nadalje, McLagan (1983. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.) je naglasio je važnost obuke i razvoja za zadržavanje zaposlenika koji posjeduju vještine i kompetencije ključne za poslovanje organizacije. Storey i Sisson (1990. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.), pak, smatraju kako mogućnosti obuke i razvoja zaposlenika povećavaju razinu na kojoj se zaposlenici osjećaju cijenjenima u organizaciji, jer organizacije usmjerene na dugoročni razvoj i zadržavanje zaposlenika s ključnim kompetencijama lakše zadržavaju ključne zaposlenike, upravo zbog izazivanja osjećaja cijenjenosti i pripadnosti zaposlenika organizaciji.

Ulaganje u obučavanje i razvoj zaposlenika u skladu sa strategijom poslovanja poduzeća je izazov za mnoga poduzeća, jer programi obučavanja i razvoja zaposlenika trebaju biti usklađeni s ciljevima poduzeća, a zaposlenici trebaju razumjeti strategijsko usmjerenje poduzeća (Škrtić, 2018.). Mustapić (2007.) na temelju istraživanja provedenog na uzorku pedeset malih privatnih hotela iz četiri dalmatinske županije (Dubrovačko-neretvanske, Splitsko-dalmatinske,

Šibensko-kninske i Zadarske županije) navodi da sklonost zaposlenika učenju i stjecanju novih znanja i vještina u hotelima nije zadovoljavajuća, jer se više od polovice ispitanika ne obučava i ne vidi korist od obučavanja, a takvi stavovi zaposlenika vjerojatno su posljedica nedostatka motivacije za učenjem, nedostatka strategijske vizije i vodstva od strane menadžera malih hotela itd.

Osim navedenog, obučavanje i razvoj zaposlenika ima brojne učinke na pojedince, pa se tako njime može (Goldstein i Gilliam, 1990. prema Bahtijarević-Šiber, 1999.):

- utjecati na povećanje znanja zaposlenika o inozemnim konkurentima i kulturama,
- bolje upravljati novim tehnologijama,
- pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga,
- stvoriti organizacijsku kulturu u kojoj do izražaja dolaze inovacije, kreativnost i učenje,
- povećati njihova sigurnost zaposlenja u dinamičnim poslovnim uvjetima,
- pripremiti zaposlenike na veću suradnju.

Osim individualnih učinaka, obučavanje i razvoj postiže i određene organizacijske učinke. Tu se, između ostaloga, misli na veću zaposlenost unutar organizacije, pružanje potpune kvalitete, snižavanje troškova, stvaranje veće vrijednosti, inovativnosti i fleksibilnosti, uvođenje promjena i veću decentralizaciju poslovanja (Goldstein i Gilliam, 1990. prema Bahtijarević Šiber, 1999.).

Temelj za postavljanje obučavanja i razvoja zaposlenika predstavlja praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, jer se plan obučavanja i razvoja zaposlenika izrađuje nakon što se utvrdi radna uspješnost zaposlenika i potencijalni prostor za poboljšanje radne uspješnosti.

2.2.5. Razgovor o radnoj uspješnosti kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Razgovor o radnoj uspješnosti je predzadnji element sustava upravljanja radnom uspješnošću u okviru kojega se menadžeri i zaposlenici zajedno osvrću na dodijeljenu ocjenu radne uspješnosti i izrađuju planove za razvoj potrebnih kompetencija zaposlenika (Dessler, 2020.). On je nezaobilazan i izrazito važan dio cjelovitog upravljanja radnom uspješnošću, a svrha mu

je davanje povratne informacije o radnoj uspješnosti u prošlom razdoblju i postavljanje ciljeva i planova za buduće razdoblje (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Postoje tri vrste razgovora o radnoj uspješnosti koji se razlikuju s obzirom na polazne ciljeve i konačne rezultate. To su (Bahtijarević-Šiber, 1999.):

1. reći i prodati – temelji se na jednosmjernom monologu i autokratskom stilu, ne omogućuje sudjelovanje procjenjivanog i često izaziva obrambeni stav procjenjivanog, kao i probleme u prihvaćanju i provođenju aktivnosti koje su mu nametnute,
2. reći i slušati – temelji se na dvosmjernoj komunikaciji i obrambenoj poziciji, omogućuje procjenjivanom komentiranje procjene njegove radne uspješnosti, ali glavnu ulogu i dalje ima procjenitelj,
3. rješavanje problema – temelji se na zajedničkoj raspravi, stavlja naglasak na budućnost a ne na prošlost i podrazumijeva aktivnu ulogu procjenjivanog u analizi problema, kao i u iznalaženju njegovog rješenja.

Razgovori o radnoj uspješnosti nekada znaju biti neugodni, jer postoje ljudi koji vole davati negativne komentare (Dessler, 2020.). Stoga optimalan doprinos razvoju zaposlenika i poboljšanju njihovih vještina u okviru upravljanja radnom uspješnošću daje prethodno navedeni pristup „rješavanje problema“, zbog čega je važno da menadžeri njeguju takav način vođenja razgovora o radnoj uspješnosti, kao i da je taj razgovor dobro planiran i proveden (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Da bi razgovori o radnoj uspješnosti prošli učinkovito potrebna je značajna priprema i menadžera i zaposlenika za njih, a to je moguće ako se menadžeri unaprijed upoznaju s radom zaposlenika i prouče njegovu radnu uspješnost, ako zaposleniku daju dovoljno vremena da se upozna s ostvarenom ocjenom, ako se odredi točan termin za održavanje razgovora o radnoj uspješnosti i ako menadžeri odrede vrijeme za razgovor o radnoj uspješnosti ovisno o razini u hijerarhijskoj strukturi kojoj zaposlenik pripada (Dessler, 2020.). Nadalje, Na-Nan, Chaiprasit i Pukkeeree (2017.) navode da davanje povratnih informacija o radnoj uspješnost zahtijeva komunikacijske vještine menadžera te davanje savjeta i postavljanje planova za unaprjeđenje radne uspješnosti, dok Škrtić (2018.) navodi kako su kvalitetna komunikacija između menadžera i zaposlenika, sposobnost motiviranja zaposlenika, kao i uvažavanje uloženog truda i angažmana zaposlenika, obilježja učinkovitog vodstva, a ujedno predstavljaju i važna obilježja menadžera potrebna za provođenje uspješnog razgovora o radnoj uspješnosti.

Na temelju navedenog, jasno je da postoje određene aktivnosti koje poboljšavaju kvalitetu razgovora o radnoj uspješnosti, a to su (Evenden i Anderson, 1992. prema Bahtijarević-Šiber, 1999.):

- otvorena razmjena ideja i osjećaja – vodi većem zadovoljstvu razgovorom i mogućem poboljšanju radne uspješnosti,
- ohrabrivanje i potpora – uključuje uzimanje u obzir stajališta i mišljenja procjenjivanog, zajednički i konstruktivan pristup problemima posla te davanje priznanja za postignuća jer se tako povećava vjerojatnost uspješnog ishoda i radne uspješnosti, a pokazalo se i da negativna kritika ima suprotan učinak,
- zajedničko rješavanje problema – usmjereno je na analiziranje stvarnih problema posla i na taj način djelotvornije utječe na poboljšanje radne uspješnosti nego davanje rješenja, posebno ako je davanje rješenja nametnuto od strane procjenitelja, odnosno menadžera.
- zajedničko postavljanje specifičnih ciljeva – ima mnogo veći utjecaj na buduću radnu uspješnost i njezino poboljšanje nego opća rasprava o ciljevima zato što je odanost ciljevima bitno povezana sa spoznajom da ih je procjenjivani sam odredio i prihvatio,
- opušten i prijateljski stil vođenja od strane menadžera – najčešće je povezan s uspješnom radnom uspješnošću,
- pravednost, odnosno nepristranost – važan čimbenik djelotvornog procjenjivanja,
- zajednički dogovoren plan aktivnosti – specificira ciljeve, planove razvoja i korake potrebne da ih se dostigne, mora biti zaključni dio razgovora o radnoj uspješnosti te uključivati dogovorene ciljeve radne uspješnosti, smjerokaze na putu dostizanja ciljeva i usuglašen plan razvoja, koji uključuje ciljeve osobnog razvoja, sredstva za postizanje tih ciljeva, potporu i akcije koje će se poduzeti i tko će ih poduzeti te termine za analizu i pregled napredovanja.

Menadžeri imaju ključnu ulogu pri vođenju razgovora o radnoj uspješnosti, zbog čega je bitno da se razgovor o radnoj uspješnosti odvija u ugodnom i empatičnom ozračju i da ga provodi menadžer koji ima potrebna znanja i vještine za vođenje takvog razgovora, kao što su: objektivnost, pravednost, vještine uspješnog komuniciranja, savjetovanja, poticanja i vođenja suradnika, ali i mnoge druge (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Zbog svega navedenog, razgovor o radnoj uspješnosti je posebno osjetljiv element upravljanja radnom uspješnošću, jer atmosfera razgovora o radnoj uspješnosti i način na koji se provodi postavlja temelje za motiviranost i radnu uspješnost zaposlenika u budućnosti.

2.2.6. Sustav nagrađivanja temeljen na postignućima kao element sustava upravljanja radnom uspješnošću

Sustav nagrađivanja temeljen na postignućima je zadnji element cjelovitog sustava upravljanja radnom uspješnošću, a temelji se na varijabilnom plaćanju za koje Galetić (2015., str. 171.) navodi da „podrazumijeva sve one oblike nagrađivanja zaposlenika koji cijelu plaću ili dio plaće temelje na rezultatima odnosno radnom učinku."

Sustav nagrađivanja temeljen na postignućima je prema Gibsonu (1995. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.) značajan za sve veći broj organizacija jer omogućuje sudjelovanje svih članova organizacije i saznanje o njihovom doprinosu organizacijskom uspjehu (Fitzgerald, 1995. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.), a Buntak, Drožđek i Kovačić (2013.) navode kako je nagrađivanje radne uspješnosti na temelju postignuća menadžera i zaposlenika od ključne važnosti za uspješnost poduzeća, kako u kratkom tako u dugom roku, ali posebice za uspješnost projektno orijentiranih poslova. Mostarac, Knežević i Budimir (2020.) navode da će pozitivni učinci koje sustav upravljanja radnom uspješnošću u poduzeću može postići, vjerojatno izostati ako izostane nagrađivanje temeljeno na ocjeni radne uspješnosti.

Sustavi nagrađivanja temeljeni na postignućima mogu se klasificirati na različite načine te se razlikuju prema aspektu varijabilnog nagrađivanja koji se promatra, pri čemu je najznačajnija klasifikacija ona koja uzima u obzir odnos između povećanja učinka i povećanja plaće te se prema Međunarodnoj organizaciji rada (engl. International Labour Organisation – ILO) sustavi nagrađivanja temeljeni na postignućima dijele na proporcionalne, degresivne, progresivne i diferencijalne (Galetić, 2015.). U proporcionalnim sustavima plaća varira u istom omjeru kao i radni učinak, u degresivnim sustavima radnici dijele dobit (ili troškove) koji su posljedica promjene radnog učinka, progresivni sustavi osiguravaju porast plaće u proporciji većoj od porasta radnog učinka, dok u diferencijalnim sustavima plaća varira u različitim proporcijama s obzirom na radni učinak (Galetić, 2015.).

Okvir za postavljanje sustava nagrađivanja temeljenog na postignućima čine relativne vrijednosti poslova i struktura plaća, dok odabir sustava ovisi o brojni čimbenicima, kao što su: povezanost sa strategijom, zrelost organizacije, tržišni položaj i sl. (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Posebno važno za ovaj dio rada je činjenica da većina organizacija danas razvija sustave nagrađivanja temeljene na radnoj uspješnosti zaposlenika, odnosno temeljene na procjeni radne uspješnosti. De Nisi i Griffin (2001. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.) zbog toga naglašavaju važnost kvalitetne i objektivne procjene radne uspješnosti, bez obzira na to što mnogi menadžeri nisu zadovoljni s pojedinim elementima procjene radne uspješnosti i upravljanja radnom uspješnošću. Gerhart i Trevor (2008.) smatraju da povezivanjem radne uspješnosti i nagrađivanja zaposlenika organizacije pokušavaju motivirati i zadržati zaposlenike koji ostvaruju visoku razinu radne uspješnosti, ali i biti poželjan poslodavac za kvalitetnije kandidate u budućnosti.

Sveukupno bi se financijske kompenzacije sustava nagrađivanja temeljenog na postignućima trebale u pravilu sastojati od sljedeća četiri dijela (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- prvi dio vezan je uz posao koji pojedinac obavlja i jednak je za sve koji obavljaju isti posao, a u pravilu određen kolektivnim ili individualnim ugovorom,
- drugi dio je promjenjiv i povezan je s individualnom ili grupnom radnom uspješnošću,
- treći se dio sastoji od individualnih dodataka na plaću, odnosno nagrada i bonusa,
- četvrti dio je promjenjiv i povezan s radnom uspješnošću organizacijske jedinice ili organizacije, a dijeli se prema unaprijed određenim kriterijima.

Važno je da se svaki dio koji se dodaje na plaću dijeli po jasnoj osnovi i prema unaprijed određenim kriterijima, jer se jedino na taj način motivira željeno ponašanje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber., Pološki Vokić, 2008.). Osim toga, da bi sustav nagrađivanja temeljen na postignućima bio djelotvoran, potrebno je zadovoljiti još neke zahtjeve, kao što su: postavljanje visokih radnih očekivanja i standarda, razvoj kvalitetnog i objektivnog sustava procjene radne uspješnosti, poboljšanje vještina menadžera potrebnih za kvalitetno upravljanje radnom uspješnošću, jasno povezivanje nagrađivanja s radnom uspješnošću te postojanje različitih mogućnosti povećanja plaća temeljenih na radnoj uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Konačno, sustavi nagrađivanja temeljeni na postignućima mogu imati i određene nedostatke, primjerice neprihvaćanje sustava od strane zaposlenika čije je plaća povezana s radnom uspješnošću (De Nisi i Griffin, 2001. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.), što može negativno utjecati na individualnu i organizacijsku uspješnost.

Sustav nagrađivanja temeljen na postignućima pretpostavka je učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću, jer ako su svi prethodni elementi upravljanja radnom uspješnošću kvalitetno provedeni, a izostane nagrađivanje pojedinaca na temelju postignuća, sustav upravljanja radnom uspješnošću neće pozitivno utjecati na motiviranost i radnu uspješnost zaposlenika.

2.3. Izazovi upravljanja radnom uspješnošću u suvremenim organizacijama

Upravljanje radnom uspješnošću je koncept čiji počeci sežu sve do 18. stoljeća odnosno do početka industrijske revolucije (Kohli i Deb, 2008. prema Panda, 2011.), a sustavno ocjenjivanje radne uspješnosti, kao sredstvo praćenja učinkovitosti zaposlenika, prisutnije je od prve polovice 20. stoljeća (Panda, 2011.). Do kraja prošlog stoljeća, radna uspješnost se uglavnom mjerila operativnom ili financijskom uspješnosti bez obaziranja na kvalitetu rada, zadovoljstvo kupaca ili konkurentnost na tržištu, ali su na zahtjev vanjskih dionika poduzeća i nefinancijski aspekti uspješnosti poslovanja postali sve važniji (Gomes, 2020.).

U počecima formaliziranog praćenja radne uspješnosti razvijeni su različiti pristupi koji su zbog neobjektivnosti i loše postavljenih mjera praćenja uspješnosti zaposlenika napušteni i zbog čega se krenulo prema pristupu koji u svojoj biti teži komunikaciji i predanosti svih članova organizacije, a, isto tako, utječe na individualnu i organizacijsku uspješnost (Panda, 2011.).

Nadalje, praksu ocjenjivanja radne uspješnosti koja se provodi jednom ili dva puta godišnje počinje napuštati određeni broj organizacija (Crews, 2021.), a Capelli i Travis (2016. prema Brown, 2018.) navode tri razloga za to: prvi je da se poduzeća usmjeravaju na odgovornost za budućnost, a ne za prošlost, drugi je što godišnji ciljevi nemaju smisla u okruženju u kojemu bi se ciljevi možda trebali mijenjati kvartalno ili od projekta do projekta, a treći je prisutnost timova i potreba za više-funkcijskom suradnjom za potrebe postizanja organizacijskih ciljeva.

Umjesto ocjenjivanja radne uspješnosti organizacije odabiru kontinuiranu komunikaciju sa zaposlenicima i *coaching*, jer su nalazi predstavljeni u literaturi ukazali da je provođenje sustava ocjenjivanja radne uspješnosti dugotrajno i kompleksno, zbog čega su zaposlenici demotivirani, te da sustavi davanja povratnih informacija nisu doprinosili kvaliteti razgovora sa zaposlenicima (Crews, 2021.).

U suvremenom poslovnom okruženju obilježenom stalnim ulaskom novih konkurenata na tržište, organizacije trebaju biti dinamične i usmjerene održavanju i poboljšanju svoje konkurentske prednosti, zbog čega bi trebale i pažljivo odrediti svoje strategijsko usmjerenje, prilikom čega se susreću s različitim izazovima od kojih su mnogi vezani upravo uz upravljanje radnom uspješnošću, primjerice, određenje ključnih kompetencija, postavljanje standarda uspješnosti, kao i prepoznavanje organizacijskih vrijednosti koje povezuju individualnu uspješnost i organizacijske ciljeve (Panda, 2011.).

Kvalitetno određivanje i definiranje strategijskog usmjerenja organizacije može dovesti do ostvarenja željenih rezultata, a usklađivanje organizacijskih ciljeva s ciljevima strategijskih poslovnih jedinica i individualnim ciljevima jedan je od glavnih izazova upravljanja radnom uspješnošću (Panda, 2011.). Uloga pojedinih zaposlenika i jasnoća ciljeva, postavljanje pojedinačnih i timskih ciljeva, dizajniranje *benchmarka* za različite razine zaposlenika, pružanje potrebne tehničke i ljudske podrške od strane poslodavca i zaposlenika te drugi strategijski, funkcijski i operativni aspekti izazovna su područja upravljanja radnom uspješnošću (Panda, 2011.). Osim toga, dizajniranje prikladnog sustava upravljanja radnom uspješnošću koji će osigurati izvrsne rezultate zaposlenika i njegova implementacija, nagrađivanje temeljeno na postignućima i slično, zahtjevan su izazov za menadžere, pri kojemu ključnu ulogu imaju ocjenjivači, jer trebaju biti u stanju objektivno i nepristrano ocijeniti radnu uspješnost svojih podređenih (Panda, 2011.).

Osim toga, Torrington i suradnici (2020.) navode kako u literaturi još uvijek nije dovoljno shvaćeno kako prakse upravljanja radnom uspješnošću u zapadnom kontekstu djeluju u drugim nacionalnim kontekstima, ali da je općeprihvaćeno da će nacionalni kontekst utjecati na sve elemente sustava upravljanja radnom uspješnošću, od cilja koji se tim sustavom želi postići pa do toga tko pruža povratne informacije i na koji način.

Nadalje, način na koji se upravlja timovima, stil vođenja menadžera, davanje priznanja inovativnim zaposlenicima, pravovremene procjene zaposlenika, nagrađivanje temeljeno na postignućima i brojni drugi čimbenici od kojih se sastoji upravljanje radnom uspješnošću (postavljeni standardi, troškovna izvedivost, vremenske mogućnosti itd.) predstavljaju osjetljiva područja i proces upravljanja radnom uspješnošću čine velikim izazovom za cjelokupnu organizaciju (Panda, 2011.).

Konačno, potrebno je istaknuti da je za tradicionalne poslove bilo lako odrediti kriterije radne uspješnosti jer su poslovi bili jednostavni i usmjereni na jedan cilj, a prema uspješnosti ostvarenja tog cilja određivale su se plaće i nagrade zaposlenika (Houger, 2006.). Međutim, suvremeni poslovi su mnogo kompleksniji i izazovniji, često međusobno povezani i isprepleteni, zbog čega je puno teže odrediti kriterije na temelju kojih je smisleno mjeriti radnu uspješnost (Houger, 2006.).

3. ODREĐENJE KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU

U okviru ovog poglavlja rada objašnjava se pojam kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, elementi kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću (razvijenost, implementacija i učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću) i utjecaj upravljanja radnom uspješnošću na uspješnost organizacija.

3.1. Pojam kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Zbog različitih pristupa i pogleda na upravljanje radnom uspješnošću, ne postoji ni univerzalna definicija ni jednoznačno određenje pojma kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću. Shvaćanje pojma kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću dodatno otežava činjenica da se upravljanje radnom uspješnošću u svakoj organizaciji provodi na organizaciji svojstven način i da ne postoje dva jednaka sustava upravljanja radnom uspješnošću, čemu u prilog ide činjenica da se većina empirijskih istraživanja navedene problematike bavila pojedinačnim organizacijama i pojedinačnim sustavima upravljanja radnom uspješnošću.

U ovom radu kvaliteta sustava upravljanja radnom uspješnošću podrazumijeva sljedeća tri elementa: razvijenost, implementaciju i učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću (na temelju: Chompukum, 2006.; Latham, 1984. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.).

Pri tome treba imati na umu da imati dobro razvijen i uspješno implementiran sustav upravljanja radnom uspješnošću predstavlja težak zadatak za svaku organizaciju i zahtijeva značaju uključenost menadžera za ljudske potencijale, ali i ostalih članova organizacije, a određivanje najvažnijih područja i razvijanje ključnih pokazatelja uspješnosti predstavlja složen posao za svakog menadžera (Singh, 2012.)

3.2. Elementi kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Mucha (2013.) navodi kako uvođenje sustava upravljanja radnom uspješnošću u organizacije nije lagan zadatak i da mnogim organizacijama trebaju godine kako bi upravljanje radnom uspješnošću postalo sastavni dio njihova poslovanja. Međutim, u organizacijama u kojima postoji sustav upravljanja radnom uspješnošću nema garancije da će te organizacije nužno postizati bolje rezultate, jer da bi one zaista imale koristi od upravljanja radnom uspješnošću, potrebno je da je sustav upravljanja radnom uspješnošću dobro razvijen, uspješno implementiran i učinkovit.

3.2.1. Razvijenost sustava upravljanja radnom uspješnošću kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

O važnosti kvalitetno razvijenog sustava upravljanja radnom uspješnošću govori Stringer (2007.) koji navodi kako je razvijenost i korištenje sustava upravljanja radnom uspješnošću od središnjeg interesa za menadžere u organizacijama. Delahaye (2005. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.), pak, razvijenost sustava upravljanja radnom uspješnošću povezuje s postojanjem sustava nagrađivanja temeljenog na postignućima i smatra kako su sustavi kod kojih je procjena radne uspješnosti povezana s razvojem i nagrađivanjem zaposlenika učinkovitiji, jer se time zaposlenike dodatno motivira i potiče na željeno ponašanje.

De Nisi i Pritchard (2006. prema Chompukum, 2006.) navode kako bi dobro razvijen sustav upravljanja radnom uspješnošću trebao:

1. biti jednostavan i transparentan kako bi zaposlenici lako shvatili i razumjeli svoje ocjene,
2. imati jasno navedena očekivanja i standarde radne uspješnosti kako bi svi uključeni u sustav shvatili što se od njih očekuje,
3. imati odvojene ocjene za dijeljenje povratnih informacija i za donošenje odluka na temelju ocjena, čime bi se olakšao cjelokupan proces,
4. osim formalnog ocjenjivanja, imati i neformalno ocjenjivanje i općenito češće razgovore o uspješnosti.

Stone (2005. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.) govori o stvaranju zajedničke vizije te postavljanju strategijskih ciljeva organizacije i ciljeva uspješnosti za svaku poslovnu jedinicu ili funkciju, kao ključnim elementima razvijenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću. Prema autoru, dobro razvijeni sustavi upravljanja radnom uspješnošću se ne susreću s problemima kao što su favoriziranje pojedinih zaposlenika, nekonzistentnost prilikom ocjenjivanja ili plaćanja, razne vrste diskriminacija i slično. White (1999. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.), pak, smatra kako dobro razvijeni sustavi upravljanja radnom uspješnošću utječu na kvalitetu rada, za razliku od nerazvijenih ili slabo razvijenih sustava.

Martinez i suradnici (2010.) smatraju da je način na koji se prenose informacije o radnoj uspješnosti važan dio razvijenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću i da sustav treba podržati integraciju različitih interesno-utjecajnih skupina organizacija i razviti zajednički jezik za komunikaciju i dijeljenje praksi, rutina i načina obavljanja poslova.

De Wall (2002. prema De Waal i Counet, 2009.) pod razvijenošću sustava upravljanja radnom uspješnošću podrazumijeva sustave koji se koriste na dnevnoj razini za kontroliranje i upravljanje organizacijom.

Nankervis i Compton (2006. prema Singh, 2012.) su u svojoj studiji, na temelju istraživanja 961 organizacije na razini cijele Australije, došli do nekoliko idealnih principa razvijenosti i kasnije implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću. To su: strategijska usklađenost individualnih i organizacijskih ciljeva, prijateljski odnos „korisnika“ sustava, jasna veza između ocjena radne uspješnosti i plaća, razvoj zaposlenika unutar organizacije, *coaching*, planiranje uspješnosti i drugi.

Wyat (1994. prema Singh, 2012.) je istraživao sustave upravljanja radnom uspješnošću u 37 poduzeća koja su bila izrazito financijski uspješna i koja su bila posebno inovativna u upravljanja ljudskim potencijalima, pokušavajući odrediti najbolje prakse upravljanja radnom uspješnošću, a rezultat istraživanja bio je skup najboljih praksi koji bi mogao olakšati i poboljšati dizajn, u smislu razvijenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću, kao i kasniju implementaciju sustava upravljanja radnom uspješnošću: interna i eksterna usklađenost, jednostavnost, fleksibilnost, decentralizirana kontrola, značajna veza između plaće i ostvarene radne uspješnosti, povratne informacije iz više izvora, uključenost vrhovnih menadžera, razvoj zaposlenika i drugi.

Iz svega navedenog, može se zaključiti kako se dobro razvijen sustav upravljanja radnom uspješnošću sastoji od brojnih opipljivih i neopipljivih elemenata koji su međusobno povezani i integrirani sa svrhom utjecaja na svakog pojedinog zaposlenika da djeluje u smjeru ostvarenja strategijskih ciljeva organizacije.

3.2.2. Implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Latham (1984. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.) smatra kako je, prilikom uvođenja sustava upravljanja radnom uspješnošću, njegova uspješna implementacija ključan izazov koji uključuje razumnu razinu slaganja oko ciljeva, strategija za razvoj tih ciljeva i procjene radne uspješnosti kako bi se uspješnost zaposlenika mjerila na adekvatan i kvalitetan način.

Gunaratne i Du Plessis (2007.) navode kako implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću može dovesti do otpora različitih skupina unutar organizacije. Zbog toga je važno da se implementacija provodi pažljivo, kroz nekoliko manjih projekata ili potprojekata koji će utjecati na razvoj organizacijske kulture i okruženja, i kojima će se naglasiti prednosti koje sustav upravljanja radnom uspješnošću donosi svim uključenima u organizaciji (Gunaratne i Du Plessis, 2007.).

Na tragu navedenoga je i pristup implementaciji koji se sastoji od povremenih pažljivo planiranih promjena u sustavu upravljanja radnom uspješnošću putem kojih će se sustav stalno poboljšavati kako bi bio u skladu sa stalno mijenjajućim organizacijskim potrebama (Stoskopf, 2002.). Naime, smatra se da korjenite promjene u sustavu upravljanja radnom uspješnošću i implementacija u potpunosti novih sustava ne dovodi ni do kakvih pomaka u učinkovitosti sustava, odnosno da opsežne i učestale promjene sustava upravljanja radnom uspješnošću dovode do neželjenog učinka – menadžeri i zaposlenici ga ne smatraju dosljednim niti bitnim (Stoskopf, 2002.).

Ipak, organizacije nisu statične jedinice pa zato ni njihovi sustavi upravljanja radnom uspješnošću ne trebali biti takvi (Stoskopf, 2002.). Važno je da se sustavi razvijaju, implementiraju i mijenjaju bez da se pritom gubi podrška menadžera i zaposlenika, osoba na koje se sustav i odnosi (Stoskopf, 2002.). Dodatno, Delahaye (2005. prema Gunaratne i Du

Plessis, 2007.) ističe da je prilikom implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću važno da menadžeri uzimaju u obzir sugestije zaposlenika i da reagiraju na opravdana pitanja i zabrinutost zaposlenika vezanu uz postavljene standarde i ocjene radne uspješnosti.

Lewy i du Mée (1998. prema De Waal i Counet, 2009.) smatraju da je uspješna implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću postignuta kada su menadžeri svjesni važnosti sustava upravljanja radnom uspješnošću i kada je novi sustav uključen u sustave planiranja i kontrole u organizaciji odnosno periodične izvještaje i rasprave.

Istraživanja provedena u Centru za poslovnu uspješnost (engl. The Center for Business Performance) na Cranfield School of Management pokazuju da organizacije obično implementiraju sustave upravljanja radnom uspješnošću kako bi nadzirale učinkovitost zaposlenika, komunicirale strategiju, smanjile troškove, revidirale poslovnu strategiju, podržale svoj sustav nagrađivanja i kontrolirale operacije (Martinez i sur., 2010.).

McAfee i Champagne (1993. prema Singh, 2012.) su identificirali sljedeće ključne aspekte uspješne implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću:

1. menadžer treba naglasiti ključne kompetencije, komunicirati ih zaposlenicima i zajedno s njima raditi na učinkovitom planu ostvarenja istih,
2. ciljevi trebaju biti postavljeni međusobnom komunikacijom menadžera i zaposlenika i moraju ispuniti sljedeće zahtjeve: specifičnost, mjerljivost, dostižnost, relevantnost, vremensku uobličenost i izazovnost,
3. menadžeri trebaju biti educirani kako bi razumjeli i kako bi mogli prenijeti na druge svrhu i specifičnu metodologiju upravljanja radnom uspješnošću,
4. organizacija treba imati mehanizme praćenja sustava upravljanja radnom uspješnošću kako bi osigurala usklađenost individualne radne uspješnosti s definiranim planom djelovanja pojedinca, odnosno razvoja ključnih kompetencija.

No, implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću krije mnoge zamke, jer poduzeća možda ne prepoznaju implementaciju upravljanja radnom uspješnošću kao proces koji je potrebno stalno unapređivati, zbog čega je potrebno pobrinuti se da postoji snažno razumijevanje načina na koji će upravljanje radnom uspješnošću pridonijeti ostvarenju organizacijske vizije i strategije baš određene organizacije (Kotter, 1995. prema Colvile i Millner, 2011.).

Implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću zahtjevan je zadatak za svako poduzeće, o čemu govori činjenica kako čak 70 % projekata implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću završi neuspješno (McCunn, 1998. prema de Waal i Counet, 2009.).

De Waal i Counet (2009.) su na sustavan i sveobuhvatan način opisali probleme s kojima se organizacije susreću prilikom implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću, proučavajući literaturu (uglavnom znanstvene članke, ali i povezane popularno-znanstvene knjige i članke) ne stariju od 1996. godine (razlozi za odabir navedenog razdoblja leže u pretpostavkama autora da radovi prije tog razdoblja, zbog značajnih promjena konkurentske okoline u zadnja dva desetljeća (pojačani učinci globalizacije, smanjenje životnog ciklusa proizvoda i organizacija itd.), nisu toliko relevantni). Autori ističu sljedeće:

1. *Menadžment ne stavlja dovoljan naglasak na implementaciju sustava upravljanja radnom uspješnošću.* Navedeni problem proizlazi iz suvremenih uvjeta rada, u kojima menadžeri imaju sve manje vremena, a pritisak na obavljanje zadataka i poslova je sve veći, zbog čega dolaze u opasnost da rješavaju samo kratkoročne probleme poduzeća, usporavajući tako razvoj i implementaciju sustava upravljanja radnom uspješnošću.

2. *Implementacija zahtijeva više vremena i napora nego što je očekivano*. Može se dogoditi da implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću zahtijeva više vremena i napora nego što je to organizacija u početku planirala. Zaposlenici su u tom slučaju obeshrabreni jer ne vide kratkoročne učinke sustava upravljanja radnom uspješnošću, zbog čega ulažu manje vremena i energije u implementaciju i provedbu sustava, a što značajno usporava cjelokupan proces.

3. *Raspoloživa sredstva i kapaciteti nisu dovoljni za uspješnu implementaciju sustava.* Uvođenje sustava upravljanja radnom uspješnošću zahtijeva značajnu pažnju i trud cjelokupne organizacije i svih njezinih članova. Često organizacije koje žele implementirati sustav upravljanja radnom uspješnošću ne mogu izdvojiti dovoljno sredstava ili ljudi u tu svrhu, što dovodi do usporavanja, kašnjenja ili čak odgode implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću.

4. *Organizacija je u nestabilnom razdoblju*. Organizacija se nalazi u nestabilnom okruženju, bilo da je previše zauzeta velikim projektima, primjerice, u slučaju spajanja, pripajanja,

akvizicija i slično, ili ima financijske i druge probleme koji oduzimaju vrijeme i pažnju menadžera. Takve trenutne nestabilnosti dovode do kašnjenja ili usporavanja implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću.

5. *Implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću nema jasan cilj.* Ako članovima organizacije nije jasan cilj novog sustava, doći će do otpora prilikom njegove implementacije i provedbe. Ljudi koji ne razumiju da je upravljanje radnom uspješnošću strategijski upravljački alat, a ne isključivo alat za kontrolu, bit će skeptični i neprijateljski raspoloženi prema njemu, što također dovodi do kašnjenja ili usporavanja implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću.

6. *Nedostatna predanost i uključenost menadžera.* Ako menadžeri nisu dovoljno predani implementaciji i provedbi sustava upravljanja radnom uspješnošću, ostali članovi organizacije također neće pridavati dovoljnu važnost tom sustavu. Pri tome je bitno da menadžeri komuniciraju važnost sustava upravljanja radnom uspješnošću za organizaciju, posebno u dijelu nefinancijskog poboljšanja poslovanja, jer će u suprotnom zaposlenici na sustav gledati kao na novi alat za financijsku kontrolu i samo će se povećati otpor prema njemu.

7. *Razdoblje angažiranosti menadžmenta pri implementaciji sustava upravljanja radnom uspješnošću nije dovoljno dugo.* Implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću zahtijeva značajno vremensko razdoblje, nakon čega organizacija treba profunkcionirati s novim sustavom, što također zahtijeva mnogo vremena. Tijekom cijelog tog razdoblja potrebna je podrška i predanost menadžera jer će u suprotnom izostati podrška i predanost implementaciji sustava ostalih članova organizacije.

8. *Zaposlenici imaju negativan stav prema upravljanju radnom uspješnošću.* Za uspješnu implementaciju sustava upravljanja radnom uspješnošću potreban je pozitivan stav i pozitivna percepcija sustava od strane zaposlenika, koju je moguće osigurati jedino ako su zaposlenici upoznati i ako razumiju potrebu za uvođenjem tog sustava.

9. *Nedovoljna predanost menadžera i zaposlenika srednje razine implementaciji i provedbi sustava upravljanja radnom uspješnošću.* Uključenost menadžera i zaposlenika srednje razine je neophodna za prihvaćenost sustava upravljanja radnom uspješnošću unutar

organizacije. Ukoliko oni, kao spona između strategijske i operativne razine, ne vide prednosti i koristi koje im sustav donosi, sustav neće biti u potpunosti uspješno implementiran i neće ispuniti svoj potencijal.

10. *Postojeći IT sustav ne podržava adekvatno novi sustav upravljanja radnom uspješnošću*. IT sustav treba moći adekvatno podržati sustav upravljanja radnom uspješnošću na način da omogućuje automatsko prikupljanje i obradu podataka te izvještavanje o ključnim pokazateljima uspješnosti. Ako to nije slučaj, organizacija će se naći u problemima, jer će biti potrebno ručno prikupljati i obrađivati podatke, što će rezultirati nepotpunim upravljanjem radnom uspješnošću, smanjenom relevantnosti podataka i nedostatnom vrijednosti sustava za članove organizacije, zbog čega će sustav biti postupno napušten.

11. *Menadžeri nemaju adekvatan stil vođenja.* Ako menadžeri namjeravaju koristiti upravljanje radnom uspješnošću samo za postavljanje standarda radne uspješnosti i nagrađivanje odnosno kažnjavanje ljudi, umjesto da ga koriste za obuku, razvoj i kontinuirano poboljšanje, zaposlenici neće podržati sustav, a moguće je da će doći i do manipulacije podacima i sabotaže sustava od strane zaposlenika.

12. *Organizacija nema jasnu i razumljivu strategiju*. Ako misija, strategija i ciljevi organizacije nisu jasni organizacijskim članovima, razvijeni ključni pokazatelji uspješnosti u okviru sustava upravljanja radnom uspješnošću vjerojatno neće biti relevantni za organizaciju. To će dovesti do manjeg korištenja sustava upravljana radnom uspješnošću unutar organizacije.

13. *Teško je odrediti odgovarajuće ključne čimbenike zadovoljstva kupaca.* Ako organizacija ima poteškoće u definiranju ključnih čimbenika zadovoljstva kupaca i ako ne pronalazi rješenja za prevladavanje tih poteškoća, moglo bi doći do demotiviranosti zaposlenika zbog potrebe za ulaganjem prevelikog truda. Dodatno, zaposlenici možda neće vjerovati da su ostvareni ključni čimbenici zadovoljstva kupaca relevantni, jer sumnjaju u njihovu smislenost.

14. *Nije prisutna dovoljna usredotočenost na unutarnje upravljanje i kontrolu.* Ako se sustav upravljanja radnom uspješnošću koristi uglavnom za potrebe vanjskog izvještavanja, a ne za unutarnju kontrolu, zaposlenici će informacije o uspješnosti smatrati manje

relevantnima za njih same, što će dovesti do manjeg korištenja sustava upravljanja radnom uspješnošću unutar organizacije.

15. *Teško je definirati ciljeve za niže organizacijske razine.* Ako organizacija ima probleme pri definiranju ciljeva, ključnih pokazatelja uspješnosti, pokazatelja zadovoljstva kupaca i slično za niže organizacijske razine, strategije organizacije neće biti usklađena na svim organizacijskim razinama i može se dogoditi da niže organizacijske razine počnu pratiti pokazatelje uspješnosti koji nisu usklađeni s pokazateljima na razini organizacije.

16. *Prisutan je nedostatak znanja i vještina u odnosu na zahtjeve sustava upravljanja radnom uspješnošću.* Ako članovima organizacije nedostaju znanja i vještine potrebne za korištenje novog sustava upravljanja radnom uspješnošću, primjerice zbog nedovoljne obučenosti ili educiranosti, sustav će se koristiti pogrešno ili se uopće neće koristiti.

17. *Ključni pokazatelji uspješnosti nisu povezani s odgovornostima odjela, timova ili pojedinaca.* Ako ključni pokazatelji uspješnosti nisu povezani sa specifičnim odgovornostima unutar organizacije, neće postojati članovi organizacije koji se smatraju odgovornima za rezultate obuhvaćene tim pokazateljima. To će dovesti do toga da upravljanje radnom uspješnošću neće biti relevantno za upravljanje ljudima i zbog toga ga članovi organizacije neće koristiti.

18. *Teško je definirati relevantne ključne pokazatelje uspješnosti.* Ako organizacija ima poteškoća u definiranju ključnih pokazatelja uspješnosti i ako ne pronalazi rješenje za prevladavanje tih poteškoće, moglo bi doći do demotiviranosti zaposlenika zbog potrebe za ulaganjem prevelikog truda. Dodatno, zaposlenici možda neće vjerovati da su ostvareni ključni pokazatelji uspješnosti najvažniji, jer sumnjaju u njihovu smislenost.

19. *Previše je definiranih ključnih pokazatelja uspješnosti.* Ako organizacija ima previše definiranih ključnih pokazatelja uspješnosti, zaposlenici se neće moći posvetiti njihovom ispunjenju na pravi način, jer će doći do preopterećenja informacijama i neće imati dovoljno vremena za rad na ispunjenju svakog od postavljenih pokazatelja.

20. *Organizacija prati krive ključne pokazatelje uspješnosti.* Ako se u organizaciji prate loše definirani i dizajnirani ključni pokazatelji uspješnosti, postoji mogućnost da će zaposlenici odustati od njihova ostvarenja.

21. *Prevelik je fokus na implementaciji sustava upravljanja radnom uspješnošću, a premala pažnja se pridaje njegovoj učinkovitosti.* Da bi implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću bila uspješna, nije dovoljno imati samo dobro razvijen sustav, nego je potrebno poticati i stvarati ponašanje koje je u skladu s njime. Pri tome je važno promijeniti ponašanje zaposlenika i poticati ih na praćenje promjena, jer u suprotnom može doći do toga da organizacije na pogrešan način koriste sustav upravljanja radnom uspješnošću.

22. *Postoji otpor zaposlenika prema novom sustavu upravljanja radnom uspješnošću.* Implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću kojom se nastoji povećati transparentnost rezultata svih članova organizacije može dovesti do otpora od strane članova organizacije, jer se osjećaju ugroženima i sustav vide kao prijetnju.

23. *Povezanost između sustava upravljanja radnom uspješnošću i sustava nagrađivanja je nedovoljna*. Ako ne postoji povezanost između sustava upravljanja radnom uspješnošću i sustava nagrađivanja ili je ona nedovoljna, zaposlenici neće biti nagrađeni za ostvarene rezultate prema ključnim pokazateljima uspješnosti i čimbenicima zadovoljstva kupaca, što će dovesti do demotiviranosti zaposlenika.

24. *Sustavu upravljanja radnom uspješnošću nedostaje uzročno-posljedična veza između strategijskih ciljeva, ključnih pokazatelja uspješnosti i čimbenika zadovoljstva kupaca ili je prekompleksan zbog previše uzročnih veza između navedenih elemenata*. Ako ne postoji uzročno-posljedična veza između strategijskih ciljeva, ključnih pokazatelja uspješnosti i čimbenika zadovoljstva kupaca, ili ako postoji previše povezanosti između navedenih elemenata, zaposlenici ne vide i ne razumiju kako će promjene rezultata na ključnim pokazateljima uspješnosti i čimbenicima zadovoljstva zaposlenika, utjecati na rezultate definirane organizacijskim ciljevima.

25. *U organizaciji ne postoji kultura upravljanja učinkom.* Ako organizacija nema kulturu koja je konstantno fokusirana na ostvarivanje ciljeva i stalni napredak, upravljanje radnom

uspješnošću među članovima organizacije neće u dovoljnoj mjeri biti korišteno za postizanje boljih rezultata.

26. *Sustav se ne koristi za svakodnevno upravljanje organizacijom.* Ako se sustav upravljanja radnom uspješnošću ne koristi za svakodnevno upravljanje organizacijom, niti za pregled, analizu i rasprave oko dostignutih ključnih pokazatelja uspješnosti i čimbenika zadovoljstva zaposlenika, korektivne mjere se neće poduzimati, što će rezultirati time da postavljeni ciljevi organizacije neće biti dostignuti.

27. *Sustav se nakon implementacije ne ažurira i ne održava.* Ako sustav upravljanja radnom uspješnošću nije ažuran i ne prati promjene u poslovnoj okolini, neće biti ni relevantan članovima organizacije, jer im ne daje prave informacije o njihovom radu.

28. *Nijedan član organizacije nije odgovoran za funkcioniranje sustava upravljanja radnom uspješnošću.* Ako ne postoji osoba koja je odgovorna za funkcioniranje sustava upravljanja radnom uspješnošću, tada će se dogoditi da nitko neće osiguravati redovito ažuriranje sustava i da nitko neće preuzeti brigu o problemima vezanima uz upravljanje radnom uspješnošću. Samim time sustav postaje manje relevantan i adekvatan te će se manje koristiti unutar organizacije.

29. *Postoje poteškoće u prikupljanju podataka za izračun pokazatelja uspješnosti.* Podaci za izračun pokazatelja radne uspješnosti trebaju se prikupljati jednostavno i automatizirano. Ako njihovo prikupljanje zahtijeva previše napora ili se, primjerice, prikupljaju ručno, članovi organizacije teže napuštanju takvog sustava.

30. *Upravljanje radnom uspješnošću nije prioritet ili je njegova uporaba napuštena nakon promjene menadžmenta*. Za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću potrebna je značajna uključenost menadžera. Ako dođe do zamjene menadžera koji su podržavali upravljanje radnom uspješnošću menadžerima koji smatraju sustav manje važnim, sustav upravljanja radnom uspješnošću će se manje koristiti ili će se u potpunosti napustiti.

31. *Organizacija ne vidi (dovoljno) koristi od sustava upravljanja radnom uspješnošću*. Ako članovi organizacije, nakon implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću, ne

mogu poboljšanje svojih rezultata povezati sa sustavom upravljanja radnom uspješnošću, bit će skloniji napuštanju sustava.

Iz navedenih problema prilikom implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću vidljivo je koliko je implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću izazovan i zahtjevan zadatak za menadžere i zaposlenike, a kako bi njegova implementacija bila uspješna, potrebna je usmjerenost i angažiranost cjelokupne organizacije u procesu njegove implementacije.

3.2.3. Učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću kao element kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Lawler (1994. prema Singh, 2012.), navodi da učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću značajno ovisi o razvijenosti i implementaciji tog sustava, dok Ramlall (2003. prema Chompukum, 2006.) navodi da učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću podrazumijeva proces u kojemu su zaposlenici u potpunosti svjesni svoje uloge u organizaciji, *outputa* koji se očekuje da ostvare i načina na koji će *output* biti mjeren.

Lawson (1995. prema Chompukum, 2006.) smatra kako učinkovit sustav upravljanja radnom uspješnošću:

- artikulira organizacijsku viziju,
- utvrđuje ključne rezultate, ciljeve i mjere po ključnim razinama poslovnih jedinica,
- identificira ciljeve poslovnih procesa i ključne pokazatelje uspješnosti tih procesa,
- identificira učinkovite mjere za pojedine odjele,
- prati i kontrolira četiri ključne mjere uspješnost: kvaliteta, isporuka, obrtaj i otpad,
- upravlja kontinuiranim poboljšanjem rezultata u ključnim područjima i drugo.

Čimbenik koji se često ističe kao ključan za učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću je stav zaposlenika prema procjenjivanju njihove radne uspješnosti. Budući da je procjena radne uspješnosti svojevrsni *input* u procesu upravljanja radnom uspješnošću (De Nisi i Pitchard, 2006. prema Chompukum, 2006.), stavovi zaposlenika prema procjeni imaju utjecaj na učinkovitost sustava, što je dodatno naglašeno činjenicom da je procjena radne uspješnosti jedan od ključnih elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću koji izravno utječe na

zaposlenike na mnogo načina, uključujući njihov napredak i nagrađivanje. Levy i Williams (2004. prema Chompukum, 2006.) navode da je reakcija zaposlenika na procjenu radne uspješnosti važna zbog toga što su zaposlenici skloniji ignorirati informacije koje dobiju o svojoj radnoj uspješnosti ako procjenu smatraju nepoštenom ili ocjenjivača nedosljednim. Oakes (2007. prema Chompukum, 2006.), pak, sugerira da se sustav procjene radne uspješnosti povremeno revidira ako se želi povećati njegova učinkovitost.

Međutim, koliko je teško osigurati učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću, govori istraživanje koje je proveo Konferencijski odbor Kanade (engl. The Conference Board of Canada) na uzorku 331 srednjeg i velikog poduzeću u Kanadi. Prema rezultatima ovog istraživanja, samo 5 % poduzeća smatra da ima izrazito učinkovit sustav upravljanja radnom uspješnošću, dok još 29 % poduzeća da ima učinkovit sustav. Najveći dio poduzeća, njih 43 %, smatra kako sustav upravljanja radnom uspješnošću treba poboljšati, 21 % njih smatra kako imaju prihvatljiv sustav, a 2 % nema nikakav sustav upravljanja radnom uspješnošću. Iako su poduzeća u ovom istraživanju koja smatraju da imaju učinkovite sustave upravljanja radnom uspješnošću u manjini, rezultati ukazuju na napredak, jer je u prijašnjim istraživanjima njihov postotak bio još manji (Brown, 2002.).

U tablici 12. prikazani su *outputi* učinkovitih sustava upravljanja radnom uspješnošću i autori koji su ih teorijski i/ili empirijski dokazali.

Tablica 12. *Outputi* učinkovitih sustava upravljanja radnom uspješnošću i autori koji su ih teorijski i/ili empirijski dokazali

Outputi učinkovitih sustava upravljanja radnom uspješnošću	Autori koji su ih teorijski i/ili empirijski dokazali
Pozitivan utjecaj na uspješnost organizacije	Mondy i sur. (2002.)
Pozitivan utjecaj na stavove, iskustva i vještine zaposlenika koje poboljšavaju njihovu učinkovitost	Boswell i Boudreau (2002.)
Jasna uloga i standardizacija ciljeva uspješnosti te poboljšanje mjera i metoda procjene uspješnosti	Harper i Tricia (2005.)
Prilike za razvoj potrebnih vještina, usavršavanje, napredak i razvoj karijere zaposlenika	Nankervis i Compton (2006.)
Pozitivan utjecaj na predanost, lojalnost i motivaciju zaposlenika	Fletcher i Williams (1992.)
Poboljšanje ključnih kompetencija zaposlenika i veća usmjerenost na kupce	Paul i Anantharaman (2003.)

Izvor: Singh (2012.)

Također, u literaturi se navode i određeni potencijalno negativni učinci povezani s postojanjem sustava upravljanja radnom uspješnošću. Tako Fletcher i Williams (1992. prema Singh, 2012.) navode kako unutar organizacije može postojati nepovjerenje i otpor prema filozofiji upravljanja radnom uspješnošću te cinizam zbog previsoko postavljenih očekivanja. Longenecker (1997. prema Singh, 2012.), pak, navodi kako procjena i ocjena radne uspješnosti mogu dovesti do stresa i demotiviranosti zaposlenika.

3.2.3.1. Objektivni pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću

Pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću mogu biti neposredni i posredni. Neposredni pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću odnose se na pokazatelje koji mjere učinkovitost provođenja pojedinih elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću, dok su posredni pokazatelji uspješnosti sustava upravljanja radnom uspješnošću različiti pokazatelji uspješnosti organizacije.

Neposredni objektivni pokazatelji uspješnosti sustava upravljanja radnom uspješnošću prvenstveno su pokazatelji učinkovitosti praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti kao na primjer (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.): broj procjena radne uspješnosti u nekom vremenskom razdoblju, postotak zaposlenika za koje se u posljednjih godinu dana provodilo praćenje radne uspješnosti, broj procjena radne uspješnosti koje su napravljene i dovršene na vrijeme, valjanost praćenja radne uspješnosti, pouzdanost ocjena radne uspješnosti, troškovi provođenja praćenja radne uspješnosti (ukupno i po zaposleniku), troškovi razvoja i uvođenja novih načina praćenja radne uspješnosti, prosječno vrijeme potrebno za ocjenjivanje radne uspješnosti, stupanj do kojega praćenje radne uspješnosti ostvaruje ciljeve, stupanj do kojeg praćenje radne uspješnosti poboljšava organizaciju i drugi.

Osim pokazatelja praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, kao neposredni objektivni pokazatelji uspješnosti sustava upravljanja radnom uspješnošću mogu poslužiti i pokazatelji učinkovitosti ostalih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala kao što su, prema Sikavica, Bahtijarević Šiber i Pološki Vokić (2008.), pokazatelji predviđanja potreba za ljudskim potencijalima, pokazatelji privlačenja i odabira ljudskih potencijala, pokazatelji plaćanja i nagrađivanja ljudskih potencijala i pokazatelji obrazovanja i razvoja ljudskih potencijala, zbog

toga što oni, uz pokazatelje praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, mjere učinkovitost ostalih elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Posredni pokazatelji kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću su pokazatelji financijske i nefinancijske uspješnosti poduzeća. Tako De Waal i Coevert (2007.) ističu da se uspješnost sustava upravljanja radnom uspješnošću može pratiti kroz postizanje financijskih i nefinancijskih ciljeva, razvoj vještina i kompetencija zaposlenika te poboljšanje odnosa s kupcima, kao i pokazatelje kvalitete procesa. Martinez i suradnici (2010.) kvantitativno dokazuju utjecaj upravljanja radnom uspješnošću na različite financijske i nefinancijske pokazatelje uspješnosti poduzeća, dok Mishra i Farooqi (2014.) ukazuju na povezanost sustava upravljanja radnom uspješnošću i zadovoljstva zaposlenika.

3.2.3.2. Subjektivni pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću

Objektivni pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću su jedan aspekt mjerenja učinkovitosti kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, no kako bi se dobio potpuni uvid u različite aspekte učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću potrebno je pratiti i subjektivne pokazatelje učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću, a koji se generiraju ispitivanjem stavova zaposlenika, menadžera ili zaposlenika odjela za ljudske potencijale. Na primjer, mogu se ispitivati stavovi zaposlenika o zadovoljstvu postavljenim ciljevima radne uspješnosti, zatim stavovi o tome jesu li im informacije o radnoj uspješnost pomogle u poboljšanju i unaprjeđenju rada i slično. Dodatno, među *outputima* učinkovitog sustava upravljanja radnom uspješnošću u tablici 12. navedeni su i jasna uloga i standardizacija ciljeva uspješnosti te poboljšanje mjera i metoda procjene uspješnosti. Stanje vezano uz ovaj *output* može se dobiti isključivo ispitivanjem stavova zaposlenika, menadžera ili zaposlenika odjela za ljudske potencijala.

Također, subjektivni pokazatelji učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću služe za proširenje saznanja o objektivnim pokazateljima učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću, jer se subjektivnim pokazateljima može prikupiti više informacija odnosno ispitati više uzročno-posljedičnih pojava, dok su objektivni pokazatelji samo rezultati tih pojava i međuodnosa.

3.3. Povezanost kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i uspješnosti organizacija

Povezanost kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima, a time i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, i uspješnosti poslovanja organizacija je posebno proučavana u posljednjih nekoliko desetljeća (Singer i Nukić Šandrk, 2013.). U posljednjem desetljeću brojne su organizacije implementirale sustave upravljanja radnom uspješnošću, a istraživanja su dokazala prvenstveno pozitivnu povezanost između postojanja sustava upravljanja radnom uspješnošću i nefinancijske rezultate poduzeća, dok je malo empirijskih dokaza o povezanosti postojanja sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijskih rezultate poduzeća (De Waal i sur., 2011.). Iako je među menadžerima i stručnjacima za ljudske potencijale prihvaćeno stajalište da postojanje sustava upravljanja radnom uspješnošću pozitivno utječe na individualnu i organizacijsku uspješnost, empirijski dokazi koji bi potvrdili ovakav stav i jednoznačno dokazali ekonomske učinke upravljanja radnom uspješnošću su nedostatni (Stoskopf, 2002.). U skladu s time, Ralević i suradnici (2015) navode da način na koji upravljanje ljudskim potencijalima, a time i upravljanje radnom uspješnošću, utječe na organizacijsku uspješnost nije jasan (2015.), dok Singer i Nukić Šandrk (2013.) prikazuju studije kojima je dokazana povezanost između financijske uspješnosti organizacija i određenih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a time i određenih aktivnosti upravljanja radnom uspješnošću, no navode da niti jedan od prikazanih načina mjerenja povezanosti između financijske uspješnosti i upravljanja ljudskim potencijalima nije općeprihvaćen.

Iako Rangone (1997. prema De Waal i sur., 2011.) ističe kako je veza između uspješnosti organizacija i postojanja sustava upravljanja radnom uspješnosti prepoznata i široko prihvaćena, Perera i suradnici (1997. prema De Waal i sur., 2011.) ističu da su tumačenja ove veze nedostatna zbog činjenice da mnoge organizacije smatraju da je radna uspješnost kompleksna varijabla na koju utječe značajan broj čimbenika. Armstrong i Baron (1998. prema De Waal i sur., 2011.) navode činjenicu da je često teško dokazati uzročnost između postojanja sustava upravljanja radnom uspješnošću i uspješnosti organizacija, odnosno utjecaj jedne varijabla na drugu, no isto tako, teško je dokazati i da ta uzročnost ne postoji. Također, autori navode kako nije jasno je li uspješnost organizacija uzrokovana postojanjem sustava upravljanja radnom uspješnošću ili su najuspješnije organizacije sklonije uvođenju sustava upravljanja radnom uspješnošću odnosno što je u ovom odnosu uzrok, a što posljedica.

Nadalje, Martinez i suradnici (2010.) sugeriraju da učinke sustava upravljanja radnom uspješnošću treba bolje razumjeti kako bi se maksimizirale prednosti koje upravljanje radnom uspješnošću donosi. U skladu s tim, autori navode da postoje dvije vrste pozitivnih učinaka postojanja sustava upravljanja radnom uspješnošću na organizacije – vanjski i unutarnji, pri čemu su vanjski oni koji imaju utjecaj na rezultate organizacije i tu spadaju profitabilnost, tržišna ekspanzija, reputacija poduzeća, vodstvo na tržištu i slično, kao i percepcija uspješnosti od strane različitih interesno-utjecajnih skupina kao što su kupci, dobavljači, regulatori i konkurencija, dok se unutarnji ogledaju u načinu na koji organizacija posluje (primjerice, kakvi su operativni procesi, organizacijsko kultura, sposobnosti zaposlenika i slično). Guest (2002.) navodi da se prilikom promatranja povezanosti upravljanja ljudskim potencijalima, a time i upravljanja radnom uspješnošću, i uspješnosti organizacija trebaju promatrati oni otputi koji su izravno povezani sa zaposlenicima.

3.3.1. Povezanost kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti organizacija

Stoskopf (2002.) navodi rezultate jednog od najsveobuhvatnijih istraživanja utjecaja sustava upravljanja radnom uspješnošću na financijsku uspješnost organizacija koje su proveli John Kotter i James Hessket s Harvardske poslovne škole (engl. Harvard Business School). Riječ je o studiji koja je rađena 11 godina, a uključivala je 207 poduzeća iz 22 industrije i uspoređivala financijske i operativne pokazatelje uspješnosti poduzeća koja su imala tipične elemente sustava upravljanja radnom uspješnošću s onima koja to nisu imala. Rezultati su pokazali da su poduzeća koja su imala određene elemente sustava upravljanja radnom uspješnošću (kao što su dijeljenje vrijednosti i ciljeva, fokus na rezultate, itd.), imala mnogo bolje financijske i operativne pokazatelje uspješnosti od onih koja to nisu imala. Ključni nalazi ovog istraživanja prikazani su u tablici 13.

Tablica 13. Usporedba pokazatelja uspješnosti organizacija koje imaju i onih koje nemaju sustav upravljanja radnom uspješnošću prema istraživanju Kottera i Hessketa

	Organizacije s elementima sustava upravljanja radnom uspješnošću	Organizacije bez elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću
Rast prihoda	682 %	166 %
Rast zaposlenosti	282 %	36 %

Rast cijene dionica	901 %	74 %
Rast neto prihoda	756 %	1 %

Izvor: Kotter i Hessket (1992. prema Stoskopf, 2002.)

Risher (2005.) smatra kako upravljanje radnom uspješnošću može biti učinkovito kada je integrirano u proces menadžmenta i tada rezultati poduzeća mogu biti čak 15 do 20 % veći. Rheem (1995. prema Chompukum, 2006.) navodi rezultate istraživanja provedenog na 437 velikih američkih poduzeća prema kojima su poduzeća u kojima je bilo prisutno upravljanje radnom uspješnošću imala veće profite, bolji novčani tijek, veću vrijednost dionica, kao i veću prodaju po zaposleniku od poduzeća kod kojih ono nije bilo prisutno.

Osim toga, Martinez i suradnici (2010.) navode rezultate istraživanja čiji je cilj bio istražiti utjecaj sustava upravljanja radnom uspješnošću na uspješnost poduzeća proizvodnog i uslužnog sektora u Ujedinjenom Kraljevstvu koje je proveo Centar za uspješnost poslovanja (engl. Centre for Business Performance) Cranfieldske škole za menadžment (engl. Cranfield School for Management), a koje je financirano od strane Vijeća za istraživanje inženjerskih i fizičkih znanosti (engl. Engineering and Physical Sciences Research Council). U tom istraživanju sudjelovalo je 121 poduzeće, 45 % iz uslužnih djelatnosti te 55 % proizvodnih poduzeća, a rezultati istraživanja su prikazani u tablici 14.

Tablica 14. Pokazatelji uspješnosti sustava upravljanja radnom uspješnošću u poduzećima proizvodnog i uslužnog sektora u Ujedinjenom Kraljevstvu prema istraživanju Centra za uspješnost poslovanja Cranfieldske škole za menadžment

	Proizvodna djelatnost	Uslužna djelatnost
Pomoć u razvoju ključnih ciljeva	58 %	58 %
Unaprjeđenje postupka povratne informacije	58 %	49 %
Unaprjeđenje komunikacijskih vještina	68 %	Nema podatka
Potiče rasprave o radnoj uspješnosti	45 %	49 %
Pridonosi zadovoljstvu zaposlenika	62 %	48 %
Povećava motiviranost menadžera	52 %	41 %
Ohrabruje zaposlenike za sudjelovanje u raspravama o poboljšanju radne uspješnosti	72 %	Nema podatka
Potiče zaposlenike na dijeljenje najbolje prakse	Nema podatka	58 %
Podrška produktivnosti	53 %	50 %
Operativna poboljšanja	53 %	50 %
Utjecaj na radnu uspješnost zaposlenika	39 %	29 %
Rast prodaje	63 %	41 %

Izvor: Martinez i sur. (2010.)

De Waal i Coevert (2007.) su istraživali utjecaj uvođenja sustava upravljanja radnom uspješnošću na rezultate jedne banke. U svom su istraživanju ustanovili različit utjecaj sustava upravljanja radnom uspješnošću na dvije podružnice banke. Jedna podružnica je značajno poboljšala rezultate, dok druga samo neznatno. Nakon analize, ustanovili su da je razlika nastala zbog načina na koji je sustav implementiran i korišten. Menadžer podružnice koja nije značajno poboljšala rezultate nije bio dovoljno uključen u implementaciju sustava i nije obraćao pozornost na bihevioralne čimbenike koji su važni za uspješnu implementaciju upravljanja radnom uspješnošću, što naglašava važnost menadžera za uspješnost sustava upravljanja radnom uspješnošću. Ha, Nguyen i Tran (2020.) su istraživali utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima, a time i određenih elemenata upravljanja radnom uspješnošću, na financijske rezultate VietinBanke u Vijetnamu. Rezultati ukazuju na značajan učinak sedam aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima na financijske rezultate VietinBanke, od kojih se sljedećih pet čimbenika smatraju elementima sustava upravljanja radnom uspješnošću: odabir kandidata, osposobljavanje, opis posla, procjena radne uspješnosti i sustav nagrađivanja.

Pološki Vokić (2004.) na temelju istraživanja o povezanosti između aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, a time i aktivnosti upravljanja radnom uspješnošću, izraženih kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima (pokazatelji praćenja radne uspješnosti, pokazatelji razvijenosti sustava plaćanja i nagrađivanja, pokazatelji obrazovanja i slično) i uspješnosti organizacija (pokazatelji proizvodnosti rada, prodaja po zaposlenome, prihodi po zaposlenome, ROE, ROA, odnos cijene i dobiti po dionici, tržišna vrijednost poduzeća po zaposlenome i slično) navodi kako je kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima povezano s uspješnosti organizacija.

3.3.2. Povezanost kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i motiviranosti, zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika

Kvalitetan sustav upravljanja radnom uspješnošću je povezan s uspjehom poduzeća mjereno i nefinancijskim pokazateljima organizacijske uspješnosti kao što su motiviranost, zadovoljstvo na radu i angažiranost zaposlenika. Tako Risher (2005.) navodi rezultate Gallup Q istraživanja koje pokazuje da:

- Poslodavci koji imaju kvalitetan sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti imaju angažiranije zaposlenike (33 % angažiranih zaposlenika) u usporedbi s poduzećima koja

nemaju formalan sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti (21 % angažiranih zaposlenika).

- Kada zaposlenici smatraju sustav upravljanja radnom uspješnošću poštenim, puno su angažiraniji (37 % angažiranih zaposlenika) nego kada ga ne smatraju poštenim (10 % angažiranih zaposlenika).
- Kada je povećanje plaće direktno povezano s radnom uspješnošću, zaposlenici su angažiraniji (37 % angažiranih zaposlenika) nego kad povećanje plaće nije direktno povezano s radnom uspješnošću (27 % angažiranih zaposlenika).
- Kada su promaknuća povezana s radnom uspješnošću, postotak angažiranih zaposlenika je veći (40 % angažiranih zaposlenika) nego kad promaknuća nisu povezana s radnom uspješnošću (23 % angažiranih zaposlenika).
- Kada su zaposlenici financijski nagrađeni za količinu posla koju obavljaju, 87 % ih obavlja posao na najvišoj razini.
- Kada su zaposlenici nagrađeni za kvalitetno obavljen posao, 87 % ih se izjasnilo da su motiviraniji.
- Kada je nagrađivanje povezano s radnom produktivnošću, 44 % zaposlenika se izjasnilo angažiranima, nasuprot njih 23 % kada nagrađivanje nije povezano s radnom produktivnošću.

Martinez i suradnici (2010.) navode da sustav upravljanja radnom uspješnošću utječe i na način na koji se procesi unutar organizacije obavljaju, kao i na organizacijsko ponašanje, organizacijsku kulturu i sposobnosti zaposlenika, dok Treven (2000.) navodi kako upravljanje ljudskim potencijalima kroz nagrađivanje dobre radne uspješnosti, dakle upravo upravljanje radnom uspješnošću, na mnogo načina pridonosi konkurentnosti poduzeća, a prije svega pomaže u detektiranju inovativnih i kreativnih zaposlenika koji su uspješni u obavljanju svojih poslova te pomaže u pripremi zaposlenika za rad s novim proizvodnim i uslužnim tehnologijama. U kontekstu Republike Hrvatske, Pološki Vokić i Vidović (2007.) zaključuju da hrvatska praksa upravljanja ljudskim potencijalima općenito, a specifično i praksa upravljanja radnom uspješnošću, nije dovoljno razvijena te stoga ne može biti čvrst temelj za postizanje konkurentske prednosti putem ljudi.

4. ČIMBENICI KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Prije teorijskog određenja i objašnjenja svakog pojedinog čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću potrebno je imati na umu glavne razloge za njihovo istraživanje. Prvi razlog je činjenica da se mnoge organizacije susreću sa značajnim problemima prilikom razvoja i implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću, što često dovodi do smanjenog entuzijazma za korištenje procesa upravljanja radnom uspješnošću unutar tih organizacija ili čak do njegovog potpunog napuštanja (Neely i Bourne, 2000. prema de Waal i Counet, 2009.; McCunn, 1998.). Drugi razlog leži u rezultatima brojnih istraživanja kojima je dokazana pozitivna veza između kvalitetnog sustava upravljanja radnom uspješnošću i individualne i organizacijske uspješnosti (De Waal i Coevert, 2007.; Lawson i sur., 2003.; Linge i Schiemann, 1996.; Martinez i sur., 2010.).

Upravo iz navedenih razloga proizlazi važnost razmatranja čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, odnosno smatra se organizacije djelovanjem na te čimbenike mogu utjecati na kvalitetu svojih sustava upravljanja radnom uspješnošću, a samim time i na sveukupnu uspješnost organizacije.

Na temelju pregleda literature proizlazi da je ključne čimbenike kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću moguće podijeliti na: čimbenike na razini organizacije, čimbenike na razini menadžera i čimbenike na razini zaposlenika.

4.1. Čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije

Na temelju pregleda literature moguće je zaključiti kako su ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije organizacijska kultura i informacijska tehnologija za upravljanje radnom uspješnošću.

4.1.1. Važnost organizacijske kulture za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću

Početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća pojavio se povećani interes za proučavanjem organizacijske kulture, jer se tada shvatilo da strategija i struktura organizacije nisu dovoljne za osiguravanje društvenog funkcioniranja unutar organizacija i da organizacijska kultura predstavlja novi koncept u sklopu proučavanja organizacijskog ponašanja (Načinović Braje, 2016.).

Što se tiče pojma organizacijske kulture, teško ga je u potpunosti jasno i precizno odrediti. Načinović Braje (2006., str. 372.) navodi kako je često „organizacijsku kulturu lakše prepoznati negoli definirati." Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) smatraju da je organizacijska kultura složen koncept koji se može promatrati iz različitih aspekata i pristupa promatranja, zbog čega je teško dati njegovo jednoznačno određenje i definiciju, a navode i da postoje stajališta prema kojemu se organizacijska kultura ne može definirati ni kategorizirati. Nadalje, isti autori navode da u literaturi postoji niz koncepata koji se izjednačavaju s organizacijskom kulturom, kao što su organizacijska klima, identitet organizacije, moral, zadovoljstvo i ideologija, a koji to zapravo nisu, jer je organizacijska kultura širi i noviji koncept koji u sebi, između ostaloga, uključuje organizacijsku klimu.

Ipak, bez obzira na težinu određenja pojma organizacijske kulture, u literaturi su prisutna usuglašena stajališta oko nekih sastavnica ovog pojma. Tako Robbins (1992.) smatra kako postoji široko suglasje oko toga da se organizacijska kultura odnosi na sustav mišljenja koji međusobno dijele članovi organizacije i koji jednu organizaciju razlikuje od drugih. Načinović Braje (2016.) daje slično objašnjenje pojma „kultura" unutar organizacije pa tako navodi da se taj pojam koristi za opisivanje načina života karakterističnoga za jednu organizaciju, a način života se sastoji od zajedničkih vrijednosti i vjerovanja te zajedničkih praksi unutar organizacije.

Mnoštvo različitih elemenata od kojih se sastoji, brojne vrste i razine kulture koje se pojavljuju u organizacijama te međupovezanost i dvosmjerni utjecaj s nizom drugih dimenzija organizacije pokazuju koliko je organizacijska kultura složen pojam. U prilog tome ide i činjenica da se organizacijska kultura manifestira na vidljivoj i nevidljivoj razini (Brčić, 2002.). Scheinu (1985. prema Brčić, 2002.) navodi da se vidljive razine organizacijske kulture sastoje od vidljivih, „opipljivih" čimbenika kao što su priče, rituali, jezik i žargon, izgled ureda, opreme

i slično, dok nevidljivu razinu čine organizacijske vrijednosti, tzv. podupiruće vrijednosti, koje uključuju strategije, ciljeve i filozofiju vodstva. Robbins (1992.) navodi kako postoji deset obilježja za koja se može reći da odražavaju organizacijsku kulturu nekog poduzeća koja su navedena i kratko objašnjena tablici 15.

Tablica 15. Deset ključnih obilježja organizacijske kulture prema Robbinsu

Obilježje	Objašnjenje
individualna inicijativa	odnosi se na razinu odgovornosti, slobode i neovisnosti koju pojedinci unutar organizacije imaju
toleriranje rizika	odnosi se na razinu do koje se zaposlenici potiču na samostalno, inovativno i riziku usmjereno ponašanje
usmjerenost	pokazuje razinu do koje organizacija postavlja jasne ciljeve i očekivanja radne uspješnosti
integracija	pokazuje do koje razine su jedinice unutar organizacije potaknute na suradnju
podrška menadžmenta	daje do znanja koliko su menadžeri jasni prilikom davanja uputa, pomoći i potpore svojim podređenima
kontrola	proizlazi iz broja pravila i propisa, kao i količine izravnog nadzora koja se koristi za kontrolu i nadgledanje ponašanja zaposlenika
identitet	pokazuje sklonost članova organizacije da se radije identificiraju s organizacijom kao cjelinom nego s posebnom radnom skupinom ili odjelom
sustav nagrađivanja	pokazuje do koje razine se nagrađivanje temelji na kriterijima radne uspješnosti za razliku od nagrađivanja temeljenog, primjerice, na godinama staža,
toleriranje sukoba	odnosi se na razinu do koje su zaposlenici poticani na iznošenje kritika i rješavanje sukoba,
komunikacijski modeli	pokazuje koliko je komunikacija unutar organizacije ograničena formalnom hijerarhijom ili vlasti

Izvor: Robbins (1992.)

Tek kada se promotre sva navedena obilježja može se dobiti slika o složenosti organizacijske kulture, koja postaje osnova zajedničkog razumijevanja organizacije od strane organizacijskih članova, odnosno načina na koji se obavljaju poslovi unutar organizacije te ponašanja koje je prihvatljivo i poželjno (Robbins, 1992.). Osim toga, iz navedenih obilježja organizacijske kulture vidljivo je da je organizacijska kultura ugrađena u sve aktivnosti organizacije, od načina organiziranja i odlučivanja, preko stupnja decentralizacije, standardizacije i formalizacije, do načina kontrole, alokacije resursa, utjecaja na poslovnu strategiju i druge aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.), a tako i u praksu upravljanja radnom uspješnošću u organizacijama, jer su obilježja organizacijske kulture, kao što su individualna inicijativa, podrška

menadžmenta, sustav nagrađivanja i komunikacijski modeli posebno važna za kvalitetno upravljanje radnom uspješnošću.

Dodatno je potrebno istaknuti da je organizacijska kultura prvenstveno istraživana kao kontekstualni čimbenik kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću, jer nije izravno povezana s prirodom ocjenjivača, ocjenjivanih ili instrumentima ocjenjivanja (Landy i Farr, 1980. prema Clauss Magee, 2002.). No, važnost organizacijske kulture za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću dokazana je kroz brojna empirijska istraživanja odnosa ovih dviju varijabli kratko prikazana u tablici 16.

Tablica 16. Empirijska istraživanja odnosa organizacijske kulture i sustava upravljanja radnom uspješnošću

Autori	Nalaz
Longenecker, Sims i Gioia (1987.)	utjecaj sustava vjerovanja vrhovnih menadžera i stupnja komunikacije i povjerenja između nadređenih i podređenih na kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću
Cooke i Lafferty (1989.)	povezanost između specifičnih aspekata sustava upravljanja radnom uspješnošću i organizacijske kulture
Sanders (1993.)	povezanost između postojanja razgovora o uspješnosti i dva elementa organizacijske kulture: organizacijskog povjerenja i motivacije za učenjem
Gioia i Longenecker (1994.)	utjecaj sustava vrijednosti organizacije na način upravljanja učinkom vrhovnih menadžera

Izvor: Clauss Magee (2002.)

4.1.2. Važnost informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću

Posljednjih godina informacijska tehnologija je utjecala gotovo na sve aspekte života i rada, uključujući organizacijske procese među koje se ubrajaju prakse upravljanja ljudskim potencijalima odnosno prakse upravljanja radnom uspješnošću. U početku je informacijska tehnologija za upravljanje ljudskim potencijalima služila uglavnom za rješavanje administrativnih stvari kao što su praćenje odsutnosti zaposlenika s posla, praćenje sudjelovanja zaposlenika na programima obučavanja i razvoja i slično, dok danas olakšava donošenje odluka u promjenjivom okruženju jer omogućuje kontrolu budžeta za upravljanje ljudskim

potencijalima, procjenu vještina, davanje povratnih informacija zaposlenicima i slično (Silva i Lima, 2017.).

Informacijska tehnologija za upravljanje radnom uspješnošću preduvjet je učinkovitog praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zato što olakšava dobivanje, upravljanje i analiziranje, kao i protok relevantnih informacija o radnoj uspješnosti unutar organizacije (Sharif, 2002.). U tablici 17. prikazane su koristi od korištenja informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću za suvremene organizacije.

Tablica 17. Koristi od korištenja informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću

Korist	Objašnjenje
Učinkovitiji unos podataka	Decentralizirani sustavi procjene radne uspješnosti koji nisu integrirani mogu biti radno intenzivni i zahtijevati više različitih točaka unosa podataka. Zbog toga automatizacija i integracija mogu smanjiti obujam posla, povećati točnost podataka i osigurati elektronički revizijski trag podataka.
Automatizacija tijeka rada	Oslanjajući se na *e-mail* komunikaciju smanjuje se pouzdanost i pravodobnost podataka o radnoj uspješnosti. Organizacijama koje podatke o radnoj uspješnosti žele prikupiti u trenutku njihova nastajanja, automatizacija tijeka rada može pomoći u praćenju podataka o radnoj uspješnosti prema vremenu njihova nastanka.
Poboljšane analitičke i predviđajne mogućnosti	Korištenje deskriptivne statistike može biti izuzetno vrijedno, no naprednije organizacije žele poboljšati svoje mogućnosti i kapacitete na temelju statističkog modeliranja i analize trenda, a što im omogućuje informatizacija procesa upravljanja radnom uspješnošću.
Suradnja	Čak su i najrelevantniji podaci o radnoj uspješnosti nedovoljni ukoliko se ne dijele unutar organizacije. Dijeljenje informacija između odjela, timova i pojedinaca može potaknuti suradnju i razvoj kreativnih rješenja za složene probleme upravljanja radnom uspješnošću.

Izvor: Kreklow (2006.)

Prilikom odabira informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću potrebno je postaviti određena pitanja (Sharif, 2002.):

1. Koji su ciljevi upravljanja radnom uspješnošću? – Mnogobrojne mogućnosti pri odabiru informacijske tehnologije naglašavaju važnost znanja o tome što se njome želi postići.
2. Je li nova tehnologija ono što je organizaciji potrebno? – Može se dogoditi da nova tehnologija ne pruži rješenje za savladavanje izazova upravljanja radnom uspješnošću. U nekim slučajevima promjena tehnologije bit će pokretač poboljšanja prakse

upravljanja radnom uspješnošću, dok će u drugima trebati poduzeti neke druge promjene kako bi u konačnici i tehnologija pozitivno utjecala na upravljanje radnom uspješnošću.

3. Odabrati cjelokupan sustav ili uzeti najbolje dijelove pojedinih sustava? – Nakon što se organizacija odluči na uvođenje nove tehnologije, treba uzeti u obzir hoće li se odabrati integrirani sustav ili najbolji dijelovi pojedinih tehnoloških rješenja. Integrirani sustavi često nose prednosti kao što je integrirano upravljanje podacima, dok uzimanje najboljih dijelova pojedinih sustava nude specijaliziranija i prilagodljiva softverska rješenja.

Što se tiče implementacije informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću, Eccles (1991. prema Sharifu, 2002.) navodi pet važnih pretpostavki implementacije, a to su:

1. razvoj informacijske arhitekture – uključuje razvoj podataka, informacija, alata, procesa, izvora podataka, pristupačnost, sigurnost, relevantnost, vrijeme i slično,
2. dizajn tehničkog rješenja arhitekture sustava – dizajn intraneta, ekstraneta i slično,
3. usklađivanje ciljeva s mogućnostima tehničkih rješenja – operacionalizacija arhitekture,
4. primjena vanjskih resursa za razvoj alata – praćenje standarda industrije, usporedba s najboljima, regulacija i slično,
5. dizajn procesa za kontrolu sustava upravljanja radnom uspješnošću – dinamičko-upravljačka i procesno-orijentirana struktura kako bi se osigurala vidljivost, odgovornost i kontrola sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Osim toga, Sharif (2002.) navodi kako prilikom implementacije informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću treba uzeti u obzir:

- Odnose između podataka i njihovu konsolidiranost – Ova faza bi trebala uključiti mnogo modeliranja podataka i profiliranja korisnika kako bi se došlo do podataka koje se želi prikupiti, do mjesta na kojem su smješteni i do osoba koje imaju pristup tim podacima. Ključ za uspjeh ove faze je definiranje uloge poslovne aplikacije koja će pristupati konsolidiranim informacijama.
- Oblikovanje podataka – Uključuje definiranje stvarnih podataka koji se odnose na pojedine mjere i ciljeve. U okviru ove faze dizajnira se i razvija baza podataka te se podaci pročišćavaju, biraju i prebacuju iz izvora u standardizirani format izvještavanja.
- Integraciju sustava i kontrolu – Završna faza u okviru koje bi se trebalo integrirati što više izvora podataka s aplikacijom upravljanja radnom uspješnošću. To je faza u kojoj se povezuje baza podataka s postojećim poslovnim podacima.

Iz svega navedenog vidljivo je koliko je informacijska tehnologija za upravljanje radnom uspješnošću važna za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Brown (2018.) navodi i kako postoje inovatori koji vide potrebu za konstantnom komunikacijom i davanjem povratnih informacija zaposlenicima o njihovoj radnoj uspješnosti, koji razvijaju aplikacije za pametne telefone koje nadređenima omogućuju davanje povratnih informacija i *coaching* tijekom cijele godine.

4.2. Čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera

Stručnjaci za ljudske potencijale postavljaju okvir upravljanja radnom uspješnošću, okvir obučavanja i razvoja, vode evidenciju o radnoj uspješnosti zaposlenika i procjenjuju uspješnost sustava upravljanja radnom uspješnošću, ali bez obzira na važnost stručnjaka za ljudske potencijale unutar organizacije i njihovu uključenost u upravljanje radnom uspješnošću, učinkovitost sustava upravljanja radnom uspješnošću u najvećem dijelu ovisi o načinu na koji menadžer koristi sustav (Risher, 2005.).

O menadžerima kao o čimbeniku kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću pisali su mnogi autori (npr. Ammons, Liston i Jones, 2013.; Hinkin i Schriesheim; 2004.; Panda, 2011., Stoskopf, 2002.). Brown (2002.) ide i korak dalje govoreći o menadžerima kao o ključnom ili najvažnijem čimbeniku kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Na temelju pregleda literature moguće je zaključiti kako su ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera njegova/njezina socio-demografska obilježja, osobine ličnosti, stil vođenja i kompetencije.

4.2.1. Važnost socio-demografskih obilježja menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću

De Waal (2003.) navodi pojam i problematiku „ljudskog elementa“ prilikom upravljanja radnom uspješnošću, što se odnosi na menadžere, zaposlenike i međuodnose između menadžera

i zaposlenika. Na tragu toga, prema Boachie-Mensah i Seidu (2012.) socio-demografska obilježja menadžera koja se mogu razlučiti kao relevantna za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću (a koja su identična onima na razini zaposlenika opisanima u poglavlju 4.3.1.) su: dob, obrazovanost, broj uzastopnih godina radnog staža u organizaciji i ranija (pozitivna) iskustva s upravljanjem radnom uspješnošću.

4.2.2. Važnost osobina ličnosti menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću

U suvremenom poslovnom svijetu sve se više stavlja naglasak na važnost osobina ličnosti pojedinaca za individualnu i organizacijsku radnu uspješnost (Sokić, Gutić Marinčić i Bakić, 2019.).

Osobine ličnosti su relativno trajne osobine ljudi koje objašnjavaju njihovo ponašanje i omogućuju predviđanje njihova ponašanja, a razumijevanje ličnosti je važno za mnoge aspekte individualnog i organizacijskog ponašanja, dok se pitanje osobina ličnosti uspješnih menadžera proteže kroz cjelokupni razvoj menadžerske teorije i prakse (George, 1992. prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.).

Poznavanje osobina ličnosti menadžera važno je zbog toga što postoje uspješni i neuspješni menadžeri te zbog toga što je očito da bez obzira na znanje i želje „svatko ne može biti uspješan menadžer“ (Leavit, 1974. prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.), a prisutni su i dokazi utemeljeni u istraživanjima da ličnost vrhovnih menadžera može utjecati na strategiju i organizacijsku kulturu poduzeća (Bass i Sogdill's, 1981. prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.), što se sve može primijeniti i na sustav upravljanja radnom uspješnošću u organizaciji.

Važnost osobina ličnosti menadžera za upravljanje radnom uspješnošću proizlazi iz činjenice da različite osobe različito pristupaju radnim procesima, a tako i upravljanju radnom uspješnošću, pa je primjerice ako je menadžer samofokusirana osoba, a organizacija pokušava potaknuti timski rad između različitih organizacijskih razina, sustav upravljanja radnom uspješnošću potrebno postaviti fleksibilno kako bi se osigurala veća razina suglasnosti zaposlenika različitih organizacijskih razina (Colvile i Millner, 2011.).

4.2.3. Važnost stila vođenja menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću

U teoriji i praksi vođenja mogu se pronaći brojne podjele stilova vođenja menadžera, ali se, u pravilu, stilovi kreću između dvije krajnosti: autokratskog stila s jedne strane i potpuno demokratskog stila s druge strane, pri čemu je autokratski stil takav da jedna osoba ima neograničenu moć u donošenju odluka i sva vlast je u rukama jedne osobe dok je demokratski stil vođenja suprotnost autokratskom i uključuje podređene u proces donošenja odluka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Osim navedenih, često nazivanih tradicionalnim stilovima vođenja, postoje i noviji pristupi vodstvu, tzv. suvremeni stilovi vođenja, a koji su transformacijski i transakcijski stil vođenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Glavna razlika između navedena dva stila vođenja je u tome što je kod transformacijskog stila vođenja značajan utjecaj vođe na sljedbenike, a za uspjeh tog stila vođenja važan odnos između vođe i sljedbenika, dok transakcijski vođe objašnjavaju uloge i zahtjeve zadataka koje sljedbenici trebaju obaviti i na temelju toga ih nagrađuju ili kažnjavaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Svi stilovi vođenja imaju svoje prednosti i nedostatke te niti jedan nije apsolutno bolji od ostalih s obzirom da pojedine situacije zahtijevaju korištenje određenog stila kako bi se osigurala najveća moguća učinkovitost. No, nisu svi stilovi vođenja jednako adekvatni za upravljanje radnom uspješnošću zbog činjenice da ono zahtijeva značajnu uključenost i odgovornost menadžera, dijeljenje povratnih informacija i dvosmjernu komunikaciju, a što su sve obilježja demokratskih stilova vođenja.

4.2.4. Važnost kompetencija menadžera za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću

Uz to što su ljudi kapital kojim organizacije ostvaruju konkurentsku prednost, važno je znati i definirati koje su potrebne i poželjne kompetencije koje trebaju posjedovati kako bi uspješno obavljali posao i kako bi svojom individualnom radnom uspješnošću pridonijeli i organizacijskoj radnoj uspješnosti (Pološki Vokić, 2018.). Može se reći da danas prevladava kompetencijski pristup prema zaposlenicima koji „proizlazi iz želje i potreba organizacija da odrede koja su to ponašanja pojedinaca koja pridonose uspjehu organizacije, a koja će se uzimati u obzir pri odabiru najboljih ljudi za zapošljavanje u organizaciji, pri donošenju odluka

o potrebnom obučavanju i dodatnom obrazovanju zaposlenika, pri plaćanju i nagrađivanju zaposlenika za njihov rad i doprinos organizaciji, a tako i pri donošenju odluka o njihovoj preraspodjeli na druga radna mjesta, promaknućima i slično“ (Pološki Vokić, 2018., str. 206.).

Uz opće kompetencije, sve veća važnost pridaje se i menadžerskim kompetencijama koje je potrebno promatrati u kontekstu poslovnih i osobnih kompetencija koje su temelj za uspjeh menadžera (Pološki Vokić, 2018.). Važnost menadžerskih kompetencija za upravljanje radnom uspješnošću proizlazi iz činjenice da upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika u suštini zahtijeva menadžerske znanja i vještine te određena ponašanja.

Temeljeno na tridesetogodišnjem iskustvu istraživanja Centra za razvoj visoke uspješnosti (engl. Centre for High Performance Development), navodi se 11 kompetencija (pojedinačno i na razini organizacije) koje su potrebne za uspješan sustav upravljanja radnom uspješnošću, a to su: traženje informacija, konceptualno razmišljanje, empatija, timski rad, razvoj suradnika, utjecaj, izgradnja samopouzdanja, prezentacija, proaktivnost, dosljednost te stalno poboljšanje (Colvile i Milner, 2011.). Nadalje, prema Bahtijarević-Šiber (1999.), za provođenje uspješnog razgovora o radnoj uspješnosti važne su sljedeće kompetencije menadžera: vještine uspješnog komuniciranja, savjetovanje, poticanje i vođenje suradnika.

Spence i Keeping (2013.) smatraju da je za uspješnost sustava upravljanja radnom uspješnošću potrebna objektivnost menadžera prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti. U svom su radu prikazali model koji objašnjava utjecaje na menadžere prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti – objektivnost menadžera prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti je pod utjecajem situacijskih pritisaka, metoda i načina ocjenjivanja, namjera prilikom ocjenjivanja i slično, a svi navedeni utjecaji mogu dovesti do krivih ocjena zaposlenika od strane menadžera, što se prilikom provedbe sustava upravljanja radnom uspješnošću nastoji izbjeći.

4.3. Čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika

Brojni autori su pisali su važnosti zaposlenika za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću, kao i o važnosti njihovih percepcija i prihvaćanja tog sustava (Anthony, Perrewe i Kacmar 1999., Holloway, Lewis i Mallory, 1995.; Mullins 2005.). Isto tako, u literaturi se

govori o važnosti uzimanja u obzir socio-demografskih obilježja te određenih kognitivnih i emocionalnih obilježja zaposlenika prilikom razvoja i implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću (Dychtwald i sur., 2006.; Perry i Hondeghem, 2008.).

Na temelju pregleda literature moguće je zaključiti kako su ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika njihova socio-demografska obilježja te percepcije i prihvaćanje sustava upravljanja radnom uspješnošću.

4.3.1. Povezanost socio-demografskih obilježja zaposlenika i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Važnost uzimanja u obzir različitosti zaposlenika prilikom upravljanja radnom uspješnošću naglasili su Härtel i suradnici (2007. prema Gunaratne i Du Plessis, 2007.) koji smatraju da je uzimanje u obzir različitosti zaposlenika ključno ako se želi uspješno upravljati različitim pojedincima, odnosno ako im se želi omogućiti napredak te ako ih se želi motivirati i zadržati.

Važan aspekt različitosti pri upravljanju radnom uspješnošću su generacijske razlike, jer različite generacije različito odgovaraju na izazove upravljanja radnom uspješnošću (Colville i Milner, 2011.). Primjerice, „Baby-Boom“ generacija želi priznanje za svoj doprinos dugoročnoj uspješnosti organizacije, dok mlađe generacije žele priznanje za svoj doprinos organizaciji u vidu povećanja plaća (Colville i Milner, 2011.). Stoga u situacijama kada je sustav upravljanja radnom uspješnošću usmjeren na kratkoročni, a ne dugoročni uspjeh, to može dovesti do nezadovoljstva „Baby-Boom“ generacije (Colville i Milner, 2011.).

Boachie-Mensah i Seidu (2012.) su u studiji koja je uključivala 140 zaposlenika jednog veleučilišta istraživali percepcije pogrešaka i predrasude ispitanika prema praćenju radne uspješnosti te su na temelju svoji nalaza dali preporuke za razvoj i implementaciju učinkovitog sustava upravljanja radnom uspješnošću na tom veleučilištu. Autori navode kako su mlađi zaposlenici pokazali veći osjećaj nelagode prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti, iako je pretpostavka da su mlađi zaposlenici skloniji sudjelovanju u ocjenjivanju radne uspješnosti u odnosu na starije zaposlenike.

Gurbuz i Dikmenli (2007. prema Boachie-Mensah i Seidu, 2012.) navode kako se percepcije i prihvaćenost sustava upravljanja radnom uspješnošću značajno ne razlikuju između mlađih i starijih zaposlenika, što sugerira da zaposlenici bez obzira na njihove godine relativno slično percipiraju pogreške i imaju slične predrasude prema ocjenjivanju radne uspješnosti. Također, ovo je istraživanje pokazalo da su ispitanici različitih dobnih skupina slični što se tiče predanosti i spremnosti sudjelovanja u procesu upravljanja radnom uspješnošću.

Nadalje, kada su visokoobrazovani zaposlenici u pitanju, opći je dojam da su oni skloniji podržavanju utvrđenih postupaka i standarda uspješnosti, zbog čega nije pogrešno zaključiti da su ispitanici s višim stručnim i akademskim kvalifikacijama skloniji većoj suradnji, predanosti i spremnosti na procjenu njihove radne uspješnosti nego njihove kolege s nižim kvalifikacijama (Boachie-Mensah i Seidu, 2012.)

Treći socio-demografski čimbenik na razini zaposlenika koji Boachie-Mensah i Seidu (2012.) smatraju relevantnim za proučavanje u kontekstu upravljanja radnom uspješnošću je broj uzastopnih godina rada zaposlenika u poduzeću. Autori zaključuju da su ispitanici s većim broj uzastopnih godina rada u određenom poduzeću prošli kroz ciklus upravljanja radnom uspješnošću barem nekoliko puta, zbog čega se može smatrati da imaju bolji uvid u sustav od ostalih i da mogu biti izvor relevantnih informacija kako bi se postigla pravednija procjena radne uspješnosti i kako bi se unaprijedio ukupni sustav upravljanja radnom uspješnošću (Boachie-Mensah i Seidu, 2012.). Ovaj stav podržavaju i Gurbuz i Dikmenli (2007. prema Boachie-Mensah i Seidu, 2012.) koji smatraju da su zaposlenici koji su nekoliko puta bili podvrgnuti procjeni radne uspješnosti prikupili bolje informacije, znanja i iskustva o procesu upravljanja radnom uspješnošću i njegovoj namjeni kroz povratne informacije koje su pri tom dobivali.

Nadalje, Weir (2010. prema Colville i Millner, 2011.) smatra da je način na koji različite kulture interpretiraju i shvaćaju organizacijsku strukturu, procese i strategiju kritičan čimbenik učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću. Prema Weiru (2010. prema Colvile i Millner, 2011), kulturološke razlike mogu biti nacionalne, religijske ili društvene, a prilikom implementacije sustava upravljanja radnom uspješnošću važno ih je prepoznati i uključiti u sustav.

Perry i Hondeghem (2008. prema Pollitt, 2013.), pak, idu korak dalje i navode da organizacije koje žele ili već upravljaju radnom uspješnošću trebaju pretpostaviti koja su kognitivna i emotivna obilježja onih na koje se sustav upravljanja radnom uspješnošću odnosi. Također, navode da te pretpostavke značajno variraju od menadžera do menadžera jer neki menadžeri pretpostavljaju da su njihovi zaposlenici ciljno usmjereni i da su im osnovni čimbenici motivacije plaća i sigurnost radnog mjesta, dok drugi pretpostavljaju da su njihovi zaposlenici vođeni zajedničkim normama i pravilima, u skladu s kojima se nastoje ponašati.

4.3.2. Povezanost percepcija i prihvaćenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Menadžeri i zaposlenici često imaju drugačiji pogled na upravljanje radnom uspješnošću. Menadžeri mogu na upravljanje radnom uspješnošću gledati kao na alat za upravljanje zaposlenicima s mnogim prednostima, dok zaposlenici mogu na to gledati kao na alat za njihovo iskorištavanje u negativnom smislu (Buchner 2007. prema Chompukum, 2006.). Kako bi se navedeno izbjeglo, potrebno je uzeti u obzir način na koji zaposlenici reagiraju na sustav upravljanja radnom uspješnošću, odnosno percepcije i prihvaćenost sustava od strane zaposlenika.

Levy i Williams (2004. prema Chompukum, 2006.) navode da je reakcija zaposlenika na procjenu uspješnosti važna zbog toga što su zaposlenici skloniji ignorirati informacije koje dobiju o svojoj radnoj uspješnosti ako procjenu percipiraju nepoštenom ili ocjenjivača nedosljednim.

Percepcija postavljenih ciljeva, očekivanja i ostvarenih rezultata od strane zaposlenika pod utjecajem je brojnih čimbenika. Primjerice, zaposlenici su skloniji podržavanju i prihvaćanju sustava upravljanja radnom uspješnošću ukoliko ga percipiraju korisnim izvorom povratnih informacija o svome radu uz pomoć kojega mogu poboljšati svoje rezultate i svoju uspješnost (Mullins, 2007. prema Boachie-Mensah i Seidu, 2012.). Zaposlenici će vjerojatno lakše prihvatiti sustav i doprinositi njegovoj uspješnosti ako sustav percipiraju kao priliku za promaknućem, kao mogućnost za osobni napredak i razvoj unutar organizacije, kao priliku da postanu vidljivi i da pokažu svoje vještine i sposobnosti te kao mogućnost povezivanja s drugima u organizaciji (Boachie-Mensah i Seidu, 2012.). S druge strane, ako zaposlenici

doživljavaju sustav kao nerazuman pokušaj menadžera za ostvarivanje većeg nadzora i kontrole nad zadacima koje obavljaju i rezultatima koje ostvaruju, može doći do različitih negativnih reakcija (Boachie-Mensah i Seidu, 2012.).

Konačno, sustav upravljanja radnom uspješnošću će biti prihvaćeniji od strane zaposlenika ako im se postupak procjene radne uspješnosti jasno objasni i ako se zaposlenici na koje se sustav odnosi s njime slažu (Anthony i sur., 1999. prema Boachie-Mensah i Seidu, 2012.). Uz navedeno, za prihvaćanje procjene radne uspješnosti od strane zaposlenika potrebno je zaposlenicima iskomunicirati općenite prednosti sustavnog upravljanja radnom uspješnošću, uskladiti pojedinačne i organizacijske ciljeve te poticati pozitivne odnose između menadžera i zaposlenika (Armstrong, 2003. prema Boachie-Mensah i Seidu, 2012.).

5. OBILJEŽJA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU

5.1. Određenje i obilježja hotela kao ugostiteljskih objekata

5.1.1. Objašnjenje pojmova ugostiteljstva, hotelijerstva i hotela

Kako bi se shvatio pojam hotela kao dijela ugostiteljstva potrebno je prvo objasniti što je ugostiteljstvo. Prema Čižmar i Tomašević (2001., str. 158.), „ugostiteljstvo je djelatnost koja čini temelj razvoja turizma osiguravajući gostima usluge smještaja, prehrane i posluživanja pića i napitaka u ugostiteljskim objektima, ali i izvan njih.“ Osim toga, autorice navode da je to bitna uslužna gospodarska djelatnost koja generira značajan dio prihoda od turizma i osigurava različite mogućnosti zapošljavanja te koja se odvija u ugostiteljskim objektima koji trebaju ispunjavati minimalne uvjete koji su propisani za pojedinu vrstu ugostiteljskih objekata, a odnose se na uređenje, opremu i usluge u ugostiteljskim objektima. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (2006. prema Čižmar i Tomašević, 2001.) dijeli ugostiteljske objekte na hotele, kampove i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj, restorane, barove, *catering* objekte i objekte jednostavnih usluga.

Kako je u ovom radu fokus na hotelima potrebno je definirati hotelijerstvo i hotele. Vukonić i Čavlek (2001., str. 121.) definiraju hotelijerstvo kao „dio ugostiteljske djelatnosti koji obuhvaća pružanje usluga smještaja, prehrane te pića i napitaka u za to namijenjenim ugostiteljskim objektima.“ Sličnu definiciju navodi i Galičić (2014., str. 348. i 349.) prema kojemu hotelijerstvo predstavlja „podskupinu ugostiteljstva, koja obuhvaća sve ugostiteljske objekte koji gostima pružaju prvenstveno usluge smještaja, ali ovisno o vrsti i namjeni objekta, proširuju tu osnovnu djelatnost i na ostale usluge (posluživanje hrane, pića i pružanje različitih drugih usluga i sadržaja gostima).“ Isti autor navodi da se, prema načinu razvrstavanja ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj, u hotelijerstvo svrstavaju skupine *Hotel* i *Kampovi i drugi ugostiteljski objekti za smještaj*, a Čižmar i Tomašević (2001.) navode kako se hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj počelo značajnije razvijati 1960-ih godina kada su se hoteli u Republici Hrvatskoj počeli sustavnije graditi.

Nadalje, Vukonić i Čavlek (2001.) definiraju hotel kao „ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima osim usluge smještaja pružaju i usluge prehrane i točenja pića, kao i brojne druge

usluge, ovisno o kapacitetu i kategoriji koju nosi.“ Medlik i Ingram (2002., str. 19.), pak, navode da je hotel „poduzeće koje, za naknadu, nudi putnicima i privremenim stanovnicima smještaj, hranu i piće, a drugim korisnicima najčešće hranu i piće, lagane obroke, a ponekad i druge pogodnosti, dok Galičić (2014.) navodi da je hotel „objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.“ Osim toga, Galičić (2014.) ističe da se hoteli izdvajaju iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj zbog toga što se uglavnom grade i opremaju najduže, ali i najskuplje, zbog toga što pružaju kvalitetnije i kompleksnije usluge i da su zbog toga temeljni reprezentanti smještajnih objekata.

Gledajući s aspekta korisnika hotelskih usluga, Medlik i Ingram (2002., str. 28.) navode da je hotel „institucija komercijalnoga gostoprimstva koja svoje objekte i usluge nudi na prodaju, pojedinačno ili u različitim kombinacijama.“

Konačno, hotelska usluga je pojam koji podrazumijeva prvenstveno tri osnovne ugostiteljske usluge na kojima svaki hotel temelji svoje poslovanje: uslugu smještaju, uslugu prehrane te uslugu točenja pića i napitaka, ali i svaku drugu uslugu pruženu u hotelu od strane hotelskog osoblja, bez obzira na organizaciju i način pružanja tih usluga, što ovisi o samom objektu, tj. njegovoj kategoriji, kapacitetu te prvenstveno klijenteli kojoj se nastoji maksimalno udovoljiti (Vukonić i Čavlek, 2001.).

5.1.2. Uloga hotelske djelatnosti u turističko-gospodarskom sustavu

Kako je u turizmu za zadovoljenje turističkih potreba potrebna veza između različitih ekonomskih subjekata, smatra se opravdanim proučavati ekonomsku prirodu turizma odnosno povezanost turizma i gospodarstva (Šimundić, 2015.).

Soldić Frleta (2015.) navodi kako u mnogim državama, uključujući i Republiku Hrvatsku, turizam ima značajnu ulogu u gospodarstvu, ali da se teško može izmjeriti koliki je značaj turizma za gospodarstvo jer je postojeća statistika ograničena, zbog čega može doći do precjenjivanja ili podcjenjivanja koristi od turizma za gospodarstvo, dok Kusluvan (2003.) navodi da je jedna od najvećih prednosti razvoja turizma u određenoj zemlji osiguravanje zapošljavanja bez obzira radi li se o zemlji u razvoju ili o razvijenoj zemlji.

Turističko-gospodarski sustav je složen sustav koji se sastoji od mnoštva isprepletenih i međusobno povezanih izravnih ili neizravnih odnosa, a i dalje postoje rasprave o njegovoj širini i značenju (Dropulić-Ružić, 2013.). Bez obzira na različita objašnjenja i tumačenja turizma, Vukonić i Čavlek (2001., str. 408.) navode definiciju prihvaćenu od AIEST-a i Svjetske turističke organizacije (engl. World Tourism Organization – WTO) prema kojoj je turizam „skup odnosa i pojava vezanih za aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan mjesta svog stalnog boravka, i to neprekidno i najviše do godine dana radi provođenja slobodnog vremena, poslovnih i drugih razloga." Važno za naglasiti je da je današnji turizam dio teorije potrošačkog suvereniteta nastale na temeljima druge i treće industrijske revolucije, jer se tada stvorila potreba za putovanjem koja je institucionalizirana svjetskim turizmom, a industrijski gradovi i urbana sjedišta svoju ravnotežu pronašla upravo u turizmu (Vukonić i Čavlek, 2001.). Rudančić (2019.), pak, navodi kako je obilježje turizma da ljudski rad sudjeluje značajno u stvaranju turističkog proizvoda, zbog čega turizam posebno djeluje na gospodarski razvoj receptivnih područja, dok Janković, Jovanović i Krstić (2011.) navode da je turizam radno intenzivna djelatnost koja zapošljava velik broj ljudi te koja stvara prilike za zemlje u razvoju da prevladaju probleme visoke nezaposlenosti, da je učinkovito korištenje turističkih resursa značajno i za razvijene zemlje, posebno u vrijeme ekonomske krize kada je potrebno zaposliti značajan broj ljudi i da je osim izravnih učinaka turističkog sektora na zaposlenost, posebno važno promatrati neizravni učinak turizma na stopu rasta zaposlenosti.

U turističko-gospodarskom sustavu hoteli imaju svoje mjesto i svoj značaj. Uloga hotelske djelatnosti u turističko-gospodarskom sustavu je višestruka i ogleda se kroz različite funkcije koje hoteli ispunjavaju, a zasigurno su najvažnije sljedeće (Medlik i Ingram, 2002.):

- Hoteli *predstavljaju i nude objekte* u kojima se mogu obavljati poslovi, održavati sastanci i konferencije, a mogu služiti za zabavu i rekreaciju. Od iznimnog su značaja za društvo i gospodarstvo (u rangu s odgovarajućim prijevozom, komunikacijom i sustavom distribucije proizvoda i usluga na malo) te kao takvi pridonose ukupnom uspjehu gospodarstva.
- U područjima u kojima su *atrakcije za posjetitelje*, hoteli donose veću potrošnju posjetitelja te tako pridonose lokalnom gospodarstvu.
- Ako su im posjetitelji uglavnom stranci, hoteli predstavljaju *izvor strane valute* te tako pridonose platnoj bilanci svojih država.

- Hoteli su važni *poslodavci*. U mnogim zemljama zaposlenici u hotelskoj industriji čine značajan udio svih zaposlenika u turističkoj djelatnosti, što je posebno važno u područjima u kojima nema drugih izvora zapošljavanja i u kojima pridonose razvoju istih.
- Hoteli su važni kao *tržište za proizvode drugih industrija*. Prije svega, tu se misli na proizvođače hotelske opreme i namještaja, zatim na dobavljače, zemljoradnike, ribare i slično.
- Hoteli su važan *izvor pogodnosti za lokalno stanovništvo* jer su često kroz svoje objekte središta društvenih događanja zajednice.

Iz navedenog je vidljivo da je uloga hotela u turističko-gospodarskom sustavu značajna i da se rast i razvoj brojnih sredina diljem svijeta temelji upravo na hotelijerstvu.

5.1.3. Obilježja pružanja hotelske usluge

U literaturi se mnogo pisalo o obilježjima pružanja hotelske usluge i brojni se autori slažu kako su sljedeća četiri obilježja temeljna (Dropulić Ružić, 2013.):

1. *Neopipljivost usluge* koja proizlazi iz činjenice da se uslugu ne može vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti, mirisati niti doživjeti prije nego što se ona kupi. Temelji se na povjerenju krajnjeg korisnika prema djelatnicima i pod utjecajem je mjesta i vremena u kojemu se kupuje i događa. Neopipljivost usluge predstavlja određeni rizik za gosta kojeg hoteli pokušavaju umanjiti stvaranjem marke i standardizacijom usluge diljem svijeta.
2. *Istovremenost proizvodnje i potrošnje* koja označava nemogućnost odvajanja trenutka pružanja usluge i trenutka korištenja usluge. Rezultira nemogućnošću skladištenja hotelske usluge, neodvojivošću usluge od fizičke lokacije hotela te nemogućnošću transportiranja. Navedeni izazovi se najvećim dijelom prevladavaju marketinškim aktivnostima, kao i umrežavanjem, strategijskim pozicioniranjem i slično.
3. *Neposredni kontakt proizvođača i potrošača* koji proizlazi iz činjenice da pružanje usluge zahtijeva fizičku prisutnost gosta i djelatnika i da je zbog toga bitno tko pruža uslugu, kada ju pruža i gdje ju pruža. Ovo obilježje usluge zahtijeva izbor kvalitetnih zaposlenika, prepoznatljivost i standardiziranost hotela, uslužnu kulturu i dr.

4. *Važnost ljudskog čimbenika* koja proizlazi iz činjenice da su zaposlenici u neposrednom kontaktu s gostima te da njihova osobnost, profesionalnost, znanja i vještine značajno utječu na doživljaj i kvalitetu hotelske usluge.

Osim navedenih obilježja, Evans, Campbell i Stonehouse (2003. prema Dropulić Ružić, 2013.) navode dva dodatna obilježja, a to su *heterogenost*, odnosno neujednačenost elemenata usluge, destinacije, doživljaja i djelovanja djelatnika, i *vlasništvo* na koje gost nema pravo, jer se kupnjom turističkog proizvoda kupuje samo pristup ili dozvola korištenja nečega.

Konačno, obilježjem pružanja hotelske usluge može se smatrati i njena kvaliteta. Pružanje kvalitetnih usluga je ključno za zadovoljstvo i lojalnost gostiju zbog čega je kvaliteta usluge ključan čimbenik uspješnosti ugostiteljskih i turističkih organizacija među kojima se nalaze i hoteli (Burke, 2018.). Slično smatra i Yang (2010.) koji navodi da modernu ugostiteljsku industriju karakterizira konkurentsko poslovno okruženje orijentirano na ljude zbog čega učinak zaposlenika koji su u neposrednom kontaktu s gostima predstavlja ključnu komponentu usluge, a bolji učinak zaposlenika donosi veće zadovoljstvo i odanost gostiju. Međutim, mjerenje kvalitete usluge je kompleksan posao, jer se kvaliteta usluge uglavnom temelji na subjektivnoj ocjeni međuljudskog iskustva između pružatelja i primatelja (Burke, 2018.).

5.1.4. Struktura i specifičnosti hotelijerstva prema veličini

Kriteriji za razvrstavanje hotela prema veličini, kao i ostalih poslovnih subjekata, su različiti. Hoteli se često prema veličini razvrstavaju prema općenitim kriterijima veličine poslovnih subjekata, a koji se koriste u svrhu praćenja službene statistike, kao što su: broj zaposlenika, veličina prihoda i slično. Prema Zakonu o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20) poduzetnici se dijele na mikro, male, srednje i velike ovisno o iznosu aktive, iznosu prihoda i prosječnom broju zaposlenika tijekom poslovne godine. Mikropoduzetnici su oni koji ne prelaze dva od tri sljedeća uvjeta: ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna, prihod 5.200.000,00 kuna i prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine do 10. Mali poduzetnici su oni koji nisu mikropoduzetnici i koji ne prelaze dva od tri sljedeća uvjeta: ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna, prihod 60.000.000,00 kuna i prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine do 50. Srednje veliki poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali i ne prelaze dva od tri sljedeća uvjeta: ukupna aktiva 150.000.000,00 kn, prihod 300.000.000,00

kuna i prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine do 250, dok su veliki poduzetnici, između ostaloga, poduzetnici koji prelaze dva od tri uvjeta navedena za srednje velike poduzetnike.

No, zbog specifičnosti hotelske industrije, za razvrstavanje hotela prema veličini mogu se koristiti i drugi kriteriji. Tako se vrlo često koristi kriterij broja smještajnih jedinica odnosno broj stalnih kreveta, no problem uz taj kriterij je neujednačenost po zemljama. Gornja granica smještajnih kapaciteta za definiranje malih hotela kreće se od 40 do 70 soba, srednje velikih hotela od 70 do 200 soba, a velikih iznad 200 soba. Primjerice, u Austriji se hoteli prema veličini dijele na (Avelini-Holjevac i Vrtodusic, 1999.): (1.) hotelske lance – više od 1000 kreveta; (2.) velike hotele – više od 150 kreveta; (3.) srednje velike hotele – od 70 do 150 kreveta; (4.) male hotele – do 70 kreveta. U Njemačkoj je pak kriterij podjele hotela prema veličini sljedeći (Avelini-Holjevac, Vrtodusic, 1999.): (1.) mali hoteli – od 9 do 29 kreveta; (2.) srednje veliki hoteli – od 30 do 99 kreveta; (3.) veliki hoteli – više od 100 kreveta. Galičić (2017.), pak, navodi da se hoteli u Republici Hrvatskoj najčešće svrstavaju u male hotele ako imaju od 5 do 50 soba, srednje velike hotele ako imaju od 51 do 200 soba i velike hotele ako imaju više od 200 soba.

Nadalje, Europska klasifikacija poduzeća, koju koriste i neke institucije u Republici Hrvatskoj (npr. Hrvatska gospodarska komora), uzima u obzir broj zaposlenika kao kriterij podjele, pa su tako mali hoteli s do 49 zaposlenika, srednje veliki hoteli s 50 do 249 zaposlenika te veliki hoteli s 250 i više zaposlenika.

Bez obzira na kriterij podjele, veličina hotela donosi određene specifičnosti u poslovanju, jer se priroda poslovanja malih, srednje velikih i velikih hotela u svojoj osnovi značajno razlikuje s obzirom da mali hoteli gostima pristupaju „manje službeno“ i intuitivno gledaju na potrebe i želje gostiju, odnosno svoju intuiciju temelje na iskustvu, poznavanju i bliskom odnosu s gostima, u odnosu na srednje i velike hotele koji su „više službeni“ prema gostima (Medlik i Ingram, 2002.) .

Medlik i Ingram (2002.) navode da je u malim hotelima direktor najčešće ujedno i poduzetnik koji ulaže u hotel, financira ga, postavlja ciljeve i politike te upravlja cjelokupnim poslovanjem. Iz toga proizlazi da i većinu poslova vezanih za ljudske potencijale u malim hotelima obavlja direktor hotela, a Mensah Hervie i suradnici (2021.) navode kako većina malih organizacija u ugostiteljstvu i turizmu nema odjel za ljudske potencijale. Slično navode i Načinović Braje i

Bosnić (2017.) koji navode kako većina malih poduzeća, a time i većina malih hotela, nema odjel za ljudske potencijale, a time ni formaliziran sustav upravljanja radnom uspješnošću te da su odluke o nagrađivanju zaposlenika u rukama menadžera ili vlasnika poduzeća, dok Knežević (2017.) navodi kako upravljanje radnom uspješnošću u malim poduzećima, a stoga i malim hotelima, sadrži određene specifičnosti kao što su ograničene kompetencije i resursi menadžera, potencijalni otpor zaposlenika prema ocjenjivanju radne uspješnosti i potrebna pozitivna organizacijska klima kako bi implementacija sustava upravljanja radnom uspješnošću uspjela, a što sve utječe na dizajn i formaliziranost elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Specifičnosti poslovanja srednje velikih hotela, pak, odnosi se prvenstveno na manji utjecaj menadžera nego kod malih hotela, jer je, u pravilu, vlasništvo odvojeno od menadžmenta, što znači da menadžer nema apsolutnu slobodu prilikom donošenja odluka, a osim toga, obujam različitih poslova je veći nego kod malih hotela zbog čega je potrebna i kvalificiranija radna snaga. U usporedbi s velikim hotelima, srednje veliki hoteli imaju jednostavniju organizacijsku strukturu, manje formalnih propisa i procedura te manju potrebu za kvalificiranom radnom snagom.

Kako se u teoriji i praksi mala i srednje velika poduzeća, a time i mali i srednje veliki hoteli, često svrstavaju u zajedničku skupinu u odnosu na velika poduzeća (Načinović Braje i Bosnić, 2017.), tako je i praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u malim i srednje velikim poduzećima odnosno malim i srednje velikim hotelima posebno izazovno, posebice stoga što se poduzeća pri svom rastu mijenjanju te je s tim promjenama potrebno uskladiti i sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti (Niemiec, 2017.).

Specifičnosti poslovanja velikih hotela zbog njihove veličine su brojne. Prije svega, veliki hoteli zbog svoje veličine ostvaruju različite uštede u odnosu na male i srednje velike hotele, kao što su financijske i marketinške uštede, uštede pri kupnji, uštede povezane s upravljanjem, tehničke uštede, uštede vezane uz diverzifikaciju i mnoge druge (Medlik i Ingram, 2002.). Osim toga, kod velikih hotela je vlasništvo dominantno odvojeno od menadžmenta, a ispod razine vrhovnog menadžera postoji jedna ili više razina menadžera, zbog čega je upravljanje velikim hotelima složenije nego upravljanje malim i srednje velikim hotelima, jer dovodi do mogućih problema u komunikaciji i nadzoru problema vezanih uz troškove, koji kod malih i srednje velikih hotela nisu toliko izraženi.

5.2. Važnost upravljanja radnom uspješnošću za uspjeh u hotelskoj industriji

Kako je hotelijerstvo visoko radno intenzivna industrija u kojoj su zaposlenici ključan čimbenik uspješnosti poslovanja (Erer, 2020.; Nas i Arigtekin, 2020.) i u kojoj loš radni učinak zaposlenika može utjecati na tržišni udio hotela i njihov konkurentski status (Al-Badarneha i sur., 2019.), a troškovi ljudskih potencijala jedan od najznačajnijih troškova te zaposlenici prva dodirna točka s gostima prilikom pružanja usluge, upravljanje ljudskim potencijalima koje uključuje i upravljanje radnom uspješnošću je posebno značajno za hotelijerstvo (Boella i Goss-Turner, 2005.). Milićević i Petrović (2019.) također navode da zbog činjenice da je u turizmu i hotelijerstvu ljudski rad najznačajniji oblik rada, upravljanje ljudima posebno važna menadžerska funkcija.

Costa, Oliveira i Oliveria (2021.) su pregledom literature utvrdili osamnaest najčešćih praksi upravljanja ljudskim potencijalima u ugostiteljskim poduzećima, među kojima su privlačenje i odabir zaposlenika, obrazovanje i razvoj zaposlenika te praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, a koje čine upravo ključne elemente upravljanja radnom uspješnošću. U skladu s time, Dropulić Ružić (2015.) potvrđuje izravne učinke prakse upravljanja ljudskim potencijalima (uspješno provedene razvojne aktivnosti, zadovoljstvo zaposlenika aktivnostima nagrađivanja i razvoja te zadovoljstvo zaposlenika razvojem i privlačenja), a time i prakse upravljanja radnom uspješnošću, na uspješnost svakog pojedinog zaposlenika, čime se postavljaju temelji za uspjeh hotela u hotelskoj industriji.

Rajkumar i Devamaindhan (2020.) su proveli anketno istraživanje na uzorku od 127 zaposlenika koji rade u hotelima s pet zvjezdica u gradu Chennaiju i faktorskom analizom dvadeset varijabli utvrdili devet čimbenika koji pridonose učinkovitosti sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima: „Predanost radu“, „Lojalnost poduzeću“, „Odnos nadređenog prema podređenom“, „Ciljevi i zadaci“, „Politika napredovanja“, „Prepoznavanje kvalitetnog rada“, Mogućnost razvoja“ i „Napredovanje u karijeri“.

Sve veći izazov za suvremene organizacije, a posebice hotele odnosno menadžere u turizmu i ugostiteljstvu, predstavlja pronalazak, zapošljavanje i zadržavanje predanih, kompetentnih i motiviranih zaposlenika koji će biti u stanju pružiti adekvatnu uslugu sve zahtjevnijim gostima (Nickson, 2007.; Singh, Clark i Roehl, 2007.), a čemu upravljanje radnom uspješnošću može značajno pridonijeti, jer se poduzeća koja se bave turizmom i ugostiteljstvom često bore s

negativnim percepcijama praksi upravljanja ljudima i uvjeta zapošljavanja i rada, pri čemu su takve percepcije često u skladu sa stvarnim stanjem (Nickson, 2007.). Slično smatra i Gržinić (2018.) koja navodi da se pred turizam postavljaju brojni izazovi, kao što je utjecaj sezonalnosti na poslovanje, zadržavanje kvalitetnih ljudskih potencijala, ulaganje u ljudske potencijale, prilagodba poslovanja promjenama stope oporezivanja i drugi te da ti izazovi zahtijevaju primjenu inovacija te interakciju znanosti i prakse radi stvaranja kvalitetnih ljudskih potencijala u turizmu.

Keep i Mayhew (1999. Nickson, 2007.) navode da su problemi turizma i ugostiteljstva, a koji se tiču upravljanja ljudima, općenito niske plaće, radno vrijeme koji nije prilagođeno radnom vremenu drugih djelatnosti i drugih članova obitelji, značajno veći broj muškaraca na rukovodećim pozicijama, nemogućnost razvoja karijere, pretjerano korištenje sezonskih zaposlenika, pretjerano korištenje neformalnih metoda zapošljavanja, visoka fluktuacija zaposlenika i drugo. Osim toga, Cho i suradnici (2006. prema Silva i Martins, 2016.) navode kako su odjeli za ljudske potencijale hotelskih poduzeća često kritizirani kao oni koji samo stvaraju trošak, jer je rezultate upravljanja ljudskim potencijalima teško izmjeriti.

Učinkovite prakse upravljanja ljudskim potencijalima, a time i učinkovite prakse upravljanja radnom uspješnošću, odnose se na više zasebnih aktivnosti povezanih s ljudskim potencijalima koje poboljšavaju komunikaciju između menadžera i zaposlenika hotela kako bi se poboljšala individualna i organizacija radna uspješnost (Burke, 2018.).

5.3. Specifičnosti elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju

Hayes i Ninemeier (2009.) navode da većina ugostiteljskih i turističkih organizacija među kojima se nalaze i hoteli nije dovoljno velika da bi trebala osobu koja bi se bavila upravljanjem ljudskim potencijalima, a time i upravljanjem radnom uspješnošću, zbog čega su postavljena tri moguća pristupa upravljanju ljudskim potencijalima odnosno upravljanja radnom uspješnošću u hotelima. Prema prvom pristupu, direktor treba preuzeti odgovornost za neke od aktivnosti upravljanja radnom uspješnošću, drugi je decentralizirani pristup u kojem su voditelji odjela odgovorni za pitanja vezana uz osoblje iz njihova odjela, a teći pristup je onaj u kojem se politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima, a time i politike i prakse upravljanja

radnom uspješnošću, provode odnosno implementirane su, a da potencijalne probleme povezane s ljudskim potencijalima koji nadilaze mogućnosti rješavanja unutar hotela, preuzme kvalificirani vanjski stručnjak (Hayes i Ninemeier, 2009.). Sdrolias i suradnici (2017.), pak, smatraju da hoteli, bez obzira na veličinu, trebaju imati odjel za ljudske potencijale.

U ugostiteljstvu i hotelijerstvu uspješni menadžeri se fokusiraju na dva vrlo različita, ali povezana zadatka koji su: osiguravanje i održavanje odnosa s gostima te osiguravanje i zadržavanje odgovarajućeg broja kvalificiranih zaposlenika za pružanje usluge, jer izostanak fokusa na jedan ili drugi zadatak može dovesti do nedostatka gostiju ili nedovoljno kvalificiranih zaposlenika koji će ih usluživati (Hayes i Ninemeier, 2009.).

Hotelsko poslovanje je specifično, odnosno velikim dijelom određeno karakterom usluge koju pruža. Zbog toga i upravljanje radnom uspješnošću, kao i njegovi elementi u hotelskom poslovanju imaju određene specifičnosti opisane su u nastavku.

5.3.1. Važnost jasnog opisa posla za poslovanje hotela

Jasan opis posla, kao prvi element sustava upravljanja radnom uspješnošću, podrazumijeva određivanje svrhe, dužnosti, odgovornosti i opsega posla, a služi kako bi zaposlenici razumjeli svoj posao i standarde radne uspješnosti, kako bi se objasnile dužnosti, odgovornosti i ovlaštenja pojedinih radnih mjesta, pomoglo u procjeni radne uspješnosti zaposlenika, pomoglo pri zapošljavanju novih zaposlenika, ocijenili poslovi za rangiranje i administraciju plaća te pružile informacije za obuku i razvoj (Boella i Goss-Turner, 2005.).

Formalni oblik opisa posla je pisani dokument s osnovnim podacima, zadacima, odgovornostima i drugim specifičnim uvjetima posla, ali i elementima specifikacije zahtjeva posla kao što su znanja, vještine, iskustva, kvalifikacije i drugi uvjeti koje osoba mora imati kako bi mogla uspješno obavljati posao u sklopu nekog hotela (Dropulić Ružić, 2013.). Iz navedenog proizlazi važnost jasnog opisa posla za poslovanje hotela jer je realizacija hotelske usluge neodvojiva od zaposlenika te pomaže u shvaćanju zahtjeva posla i uvjeta u kojima će se pojedinac naći pri obavljanju istog (Dropulić Ružić, 2013.). U tablici 18. prikazan je primjer opisa posla za radno mjesto glavnog kuhara.

Tablica 18. Primjer opisa posla za radno mjesto glavnog kuhara

Naziv radnog mjesta	Glavni kuhar
Odjel	Hrana i piće
Opseg posla	Sve radnje pripreme hrane
Odgovoran je	Menadžeru za hranu i piće
Odgovoran je za	Osoblje: svo osoblje u kuhinji
	Opremu: svu kuhinjsku opremu
Bočna komunikacija	Voditelj restorana, voditelj *front officea*, voditelj domaćinstva
Glavne odgovornosti	Planiranje, organizacija i nadzor te priprema hrane u hotelu: • Sastavljanje jelovnika prema dogovorenim receptima i u okviru određenog budžeta • Kupnja namirnica, kuhinjskog materijala i opreme od nominiranih dobavljača unutar dogovorenog budžeta • Porcioniranje i upravljanje ostacima hrane • Kontrola rada i drugih varijabilnih troškova unutar zadanog budžeta • Popis osoblja • Obuka novog osoblja • Higijena i čistoća • Prevencija požara • Sigurnost svih kuhinjskih potrepština, opreme i pribora
Granice ovlaštenja	Angažiranje i suspenzija svih podređenih dok se okolnosti ne prijave menadžeru za hranu i piće
Sati rada	U dogovoru s menadžerom za hranu i piće

Na temelju: Boella i Goss-Turner (2005.)

Organizacije među kojima se nalaze hoteli trebaju kandidatima pružiti jasnu sliku ponuđenog posla u čemu jasan opis posla ima ključnu ulogu (Čerović, 2020.). No, potrebno je naglasiti i zahtjevnost izrade jasnih opisa poslova u hotelijerstvu koja proizlazi iz činjenice da je u uslužnim djelatnostima teže definirati kriterije (standarde) radne uspješnosti, jer su poslovi pod značajnim utjecajem osobnosti i karaktera zaposlenika, neujednačene potražnje za uslugama, koja zahtijeva kreiranje standarda u skladu s intenzitetom rada, i specifičnosti hotelske djelatnosti, u kojoj se zanimanja odnose na vještine, ali ne i na razinu vještosti (Dropulić Ružić, 2013.).

5.3.2. Privlačenje i odabir zaposlenika u hotelima

Privlačenje i odabir zaposlenika u hotelskom poslovanju odgovorna je aktivnosti koja značajno utječe na sve ostale aktivnosti upravljanja radnom uspješnošću, kao i na ukupnu organizacijsku uspješnost.

Čolović, Nikić i Stamatović (2021.) navode kako suvremene organizacije u turizmu i ugostiteljstvu sve više privlače zaposlenike koji znaju asertivno komunicirati s gostima, a što zahtijeva razvijenu emocionalnu inteligenciju kako bi se osiguralo zadovoljstvo gostiju. U skladu s navedenim, Sdrolias i suradnici (2017.) naglašavaju kako je za učinkovitost i uspješnost poslovanja potrebno privlačiti što je više moguće potencijalnih kandidata i nakon toga kroz procedure odabira odabrati najbolje zaposlenike za novonastala ili upražnjena radna mjesta. Pri tome, prilikom odabira potencijalnih kandidata za zapošljavanje, menadžeri u ugostiteljstvu mogu koristiti neke ili svih pet glavnih koraka pri odabiru zaposlenika: provjera prijava za posao, provjere prethodnog iskustva i preporuka prošlih poslodavaca, testiranje i intervju (Hayes i Ninemeier, 2009.).

Vezano uz obilježja koja se traže pri zapošljavanju kandidata, za mnoge menadžere u ugostiteljstvu, a posebno za one menadžere koji zapošljavaju pripravnike i početnike u hotelima, osobna obilježja kandidata kao što su susretljivost prema gostima i radnim kolegama, točnost u obavljanju posla, dobar stav prema poslu, briga o vlastitom izgledu i druga obilježja mogu biti puno važnija od prethodnog iskustva kandidata ili konteksta iz kojega dolaze u hotel (Hayes i Ninemeier, 2009.).

Privlačenje i odabir zaposlenika se smatra ključnim elementom upravljanja ljudskim potencijalima u svim turističkim i ugostiteljskim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu, strukturu ili aktivnost, u kojima se privlačenje i odabir zaposlenika često provode na neformalan način te u kojima su posljedice lošeg privlačenja i odabira zaposlenika brojne (visoka fluktuacija radne snage, potreba za zapošljavanjem zamjena za pojedince koji brzo nakon zapošljavanja odlaze, brojni izostanci s posla, disciplinski problemi i slično) (Nickson, 2007.).

Nadalje, u hotelijerstvu nije za svako radno mjesto potrebno provoditi formalne procedure privlačenja i odabira kandidata (Nickson, 2007.). Primjerice, ako se zapošljava pripravnik kojega se želi dugoročno zadržati i razvijati, bit će potrebno formalno provođenje privlačenja i odabira zaposlenika, a ako se, pak, traži sezonski zaposlenik na pola radnog vremena, često će biti dovoljna i usmena preporuka nekog od zaposlenika (Nickson, 2007.). U skladu s navedenim i Lockyera i Scholariosa (2005. prema Nicksonu, 2007.) prepoznaju da se nedostatak formalnosti pri privlačenju i odabiru u hotelijerstvu često može prevladati učinkovitom

upotrebom lokalne mreže pri zapošljavanju i sugeriraju da osobe odgovorne za odabir trebaju dobro poznavati lokalno tržište rada i biti u mogućnosti najbolje iskoristiti neformalne mreže za pronalaženje odgovarajućih zaposlenika.

Vezano uz privlačenje i odabir zaposlenika u hotelijerstvu posebice je potrebno naglasiti da je hotelijerska industrija diljem svijeta na glasu kao loš poslodavac, zbog čega ima problema s privlačenjem i zapošljavanjem kvalitetnih zaposlenika, odnosno menadžeri se često nalaze u potrebi da popunjavaju upražnjena radna mjesta (Boella i Goss-Turner, 2005.).

Jedan od načina rješenja navedenog problema je kvalitetno oglašavanje radnih mjesta koje u hotelijerstvu značajno varira, jer se s jedne strane nalaze veliki hoteli koji uglavnom pripadaju nekom lancu hotela i koji mogu zaposliti najbolje stručnjake za dizajniranje oglasa za zapošljavanje, dok su s druge strane mali hoteli koji nemaju niti znanja niti resursa da bi izradili učinkovit oglas za zapošljavanje (Boella i Goss-Turner, 2005.). Međutim, kvalitetan proces zapošljavanja ne može sam po sebi riješiti problem velike fluktuacije radne snage u hotelijerstvu, jer je, uz kvalitetan proces zapošljavanja, potrebno uvjete rada održavati dobrima i poboljšavati kad god je to moguće (Boella i Goss-Turner, 2005.).

5.3.3. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti u hotelima

Zbog sve konkurentnijeg okruženja, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti postaje od vitalne važnosti za hotele jer ono omogućuje upravi da donosi utemeljene odluke za poboljšanje uspješnosti hotela (Mitrović, Janković i Jovanović, 2016.). Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti hotela je jedna od ključnih komponenti upravljanja ljudskim potencijalima u hotelima, ali i element sustava upravljanja radnom uspješnošću na temelju kojega se određuju potencijalne nagrade i dodaci na plaću (Mitrović, Janković i Jovanović 2016.), a upravo je objektivno i pošteno nagrađivanje na temelju postignuća ključno za motiviranost i zadovoljstvo na radu zaposlenika, kao ključnih čimbenika uspješnosti hotela.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti trebalo bi uključivati ocjenu individualne radne uspješnosti svakog pojedinog zaposlenika i evaluaciju njegova doprinosa uspjehu grupe, jer takvu otvorenu i objektivnu procjenu radne uspješnost zaposlenici obično smatraju mnogo

pravednijom nego procjenu radne uspješnosti grupe kojoj pripadaju i čije članove vjerojatno nisu birali sami zaposlenici (Hayes i Ninemeier, 2009.).

Ciklus uspješnog praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti u ugostiteljstvu i hotelijerstvu uključuje i davanje povratnih informacija o radnoj uspješnosti zaposlenicima. Učinkoviti menadžeri u ugostiteljstvu i hotelijerstvu svojim zaposlenicima pružaju stalne povratne informacije o njihovoj radnoj uspješnosti (Hayes i Ninemeier, 2009.).

S duge strane, praćenje i ocjenjivanje je jedna od osobnijih i stresnijih situacija u poslovnom svijetu, jer može negativno utjecati na samopouzdanje zaposlenika, zbog čega je potrebno da su ocjene radne uspješnosti predstavljene na konstruktivan način i na način koji će pomoći zaposlenicima da poboljšaju svoju radnu uspješnost u budućnosti postavljanjem novih ciljeva i dogovorom o resursima kojima se ti ciljevi mogu postići (Boella i Goss-Turner, 2005.).

Posebno je potrebno naglasiti da je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika u hotelijerstvu izrazito izazovno jer se kvaliteta usluge uglavnom temelji na subjektivnoj ocjeni međuljudskog iskustva između pružatelja i primatelja usluge, zbog čega percepcija i procjena kvaliteta usluge od strane gosta važna (Burke, 2018.). Iz navedenog proizlazi da su najčešće metode procjene radne uspješnosti u hotelijerstvu iznenadna kontrola, korištenje tajnih kupaca te upitnici o zadovoljstvu kupaca (Ford, Latham i Lennox, 2011. prema Dropulić Ružić, 2013.). Tako Ford, Latham i Lennox (2011. prema Dropulić Ružić, 2013.) navode da se u hotelijerstvu sve više koristi metoda tajnog kupca te da bi ta metoda trebala biti ključni način ocjenjivanja zaposlenika u hotelijerstvu jer se dobiva direktna povratna informacija o uspješnosti rada zaposlenika. No, za potrebe praćenje i ocjenjivanja radne uspješnosti u hotelijerstvu često se koristi i ocjenjivanje od strane nadređenih prema unaprijed određenim kriterijima uspješnosti. Tako su Parasuraman i suradnici (1985., 1989. prema Burke, 2018.) razvili višedimenzionalnu skalu za procjenu percepcije kvalitete usluge pružene od strane zaposlenika koja uključuje sljedeće dimenzije: pouzdanost, uslužnost, povjerenje, suosjećanje i materijalni elementi, pri čemu pouzdanost uključuje sposobnost zaposlenika da pruža usluge pouzdano i točno, uslužnost uključuje pružanje brze usluge i dostupnost gostima, povjerenje uključuje znanje i ljubaznost zaposlenika i njihovu sposobnost dobivanja povjerenja od strane gostiju, suosjećanje uključuje brigu o individualnim zahtjevima gostiju, dok se materijalni elementi odnose na fizički izgled objekta, opreme, osoblja i slično.

5.3.4. Obučavanje i razvoj zaposlenika u hotelima

Vrlo važni čimbenici u postizanju postavljenih ciljeva organizacija, a time i hotela, su obučavanje i razvoj zaposlenika (Sdrolias i sur., 2017.), jer se pokazalo da su upravo ove aktivnosti važne za održavanje konkurentske prednosti hotela na globalnoj razini, ali i ključni čimbenici za osiguranje bolje ponude turističkih proizvoda (Sdrolias i sur., 2017.).

Učinkovito obučavanje zaposlenika u ugostiteljstvu i hotelijerstvu pruža brojne prednosti prikazane u tablici 19.

Tablica 19. Prednosti učinkovitog obučavanja zaposlenika u ugostiteljstvu i hotelijerstvu

Prednost	Objašnjenje
Poboljšana radna uspješnost	Polaznici programa obučavanja stječu znanja i vještine kojima radne zadatke mogu obavljati učinkovitije, čime se poboljšava i njihova radna uspješnost.
Smanjenje operativnih troškova	Poboljšanje u radnoj uspješnosti zaposlenika utječe na smanjenje pogrešaka u poslu čime se smanjuju troškovi potrebnih ispravaka i troškovi rada jer je zaposlenicima za obavljanje posla potrebno manje radnih sati nego prije obučavanja.
Više zadovoljnih gostiju	Zaposlenici stječu kompetencije uslužne orijentiranosti prema gostima čime se povećava zadovoljstvo gostiju.
Smanjenje stresa na radu	Zaposlenici koji uspješnije obavljaju posao osjećat će se bolje od zaposlenika koji lošije obavljaju posao te će izbjeći stres koji proizlazi iz interakcije s nadređenim, kolegama ili gostima zbog loše obavljenog posla.
Povećanje mogućnosti napredovanja na poslu	Obučavanje može pomoći zaposlenicima da napreduju u poslu, jer je vjerojatnije da će se unaprijediti kompetentni zaposlenici koji više ulažu u sebe nego nekompetentni koji se ne obučavaju.
Poboljšanje odnosa s osobljem	Vjerojatnije je da će zaposlenici koji su prošli obuku bolje funkcionirati u timu, jer će svoj dio posla obaviti ispravno.
Stručniji zaposlenici	Zaposlenici koji su profesionalni teže obavljanju posla na najbolji način, a znaju da je to moguće samo uz redovito obučavanje.
Manje problema u radu	Menadžeri će biti manje opterećeni rješavanjem operativnih problema i moći će se posvetiti drugim prioritetnim aktivnostima.
Manja fluktuacija radne snage	Većina ugostiteljskih i hotelijerskih organizacija suočava se s nedostatkom radne snage, a obučavanjem se osigurava da kvalitetni zaposlenici ostanu u organizaciji.
Potrebno je manje novog osoblja	Manje je vjerojatno da će zaposlenici koji su pravilno obučeni i nagrađeni za svoj rad otići iz organizacije u odnosu na zaposlenike koji se ne obučavaju, zbog čega menadžeri imaju manje potrebe za zapošljavanjem novih zaposlenika.
Viši moral	Obučavanje može pomoći članovima osoblja da imaju pozitivniji stav o sebi i o poslodavcu kod kojega su zaposleni.

Veća kvaliteta rada	Učinkovito obučavanje uključuje i utvrđivanje standarda kvalitete koji pomažu u definiranju prihvatljivih rezultata proizvodnje proizvoda i pružanja usluga, jer obučeni zaposlenici više pažnje posvećuju pravilnom rukovanju opremom, pripremi hrane i interakciji s gostima.
Lakše zapošljavanje novog osoblja	Zadovoljni zaposlenici koji pozitivno pričaju obitelji i prijateljima o svom poslodavcu stvaraju bolju sliku o poslodavcu u očima okoline i tako olakšavaju privlačenje kandidata za slobodna radna mjesta u budućnosti.
Povećanje dobiti	Pretpostavka je da veća radna uspješnost obučenih zaposlenika dovodi do zadovoljnijih gostiju i do povećanja prihoda, kao i do smanjenja troškova zbog manje pogrešaka na radu zbog čega obučavanje dugoročno može predstavljati dodanu vrijednost za hotel. Drugim riječima, obučavanje mora vrijediti više nego što košta, a ovo se može mjeriti razlikom između povećane dobiti i dodatnih troškova obuke. Iako navedeno mjerenje nije lako provesti, većina stručnjaka vjeruje da će se, ako se obučavanje provodi ispravno, dobit hotela povećati.

Izvor: Hayes i Ninemeier (2009.)

Obučavanje je važno za sve zaposlenike u ugostiteljstvu jer predstavlja najbolji način osiguranja da članovi osoblja daju maksimalan doprinos uspjehu organizacije, a posebno je važno da se obučavanje održi na način koji će pridonijeti da zaposlenici osjete ponos za posao koji obavljaju i da uživaju u njemu (Hayes i Ninemeier, 2009.).

Smatra se da su u hotelijerstvu signali koji ukazuju na potrebu za obučavanjem zaposlenika, primjerice, neuspjeh u ostvarenju ciljeva koji se tiču bruto dobiti od hrane i pića, prometa i neto dobiti, nezadovoljstvo gostiju, spora usluga, fluktuacija radne snage, narušeni odnosi između pojedinih hotelskih odjela, visoke stope nesreća, lomova i rasipanja te zaposlenici koji nisu spremni ili se ne mogu prilagoditi promjenama (Boella i Goss-Turner, 2005.).

Nadalje, vezano uz obučavanje i razvoj u hotelijerstvu potrebno je ukazati i na određene prepreke za učinkovito obučavanje zaposlenika u ovim industrijama. Hayes i Ninemeier (2009.) navode sljedeće izražene prepreke: menadžeri ili druge osobe koje provode obučavanje nemaju dovoljno vremena za planiranje i održavanje kvalitetnog programa obučavanja, zaposlenicima obučavanje oduzima previše vremena zbog čega se ne mogu posvetiti obavljanju svog svakodnevnog posla te velika fluktuacija zaposlenika zbog čega menadžeri smatraju da im se ne isplati ulagati u obučavanje zaposlenika. Kako ističe Baum (2012.), ugostiteljstvo i hotelijerstvo je obilježeno značajnim zapošljavanjem sezonskih zaposlenika, a ulaganja u obučavanje sezonskih zaposlenika mogu biti relativno visoka te su prisutni i značajni troškovi

povezani s gubitkom obučenih zaposlenika na kraju glavnog dijela sezone osim ako se isti zaposlenici ne zaposle i iduću sezonu, zbog čega i poslodavci i zaposlenici mogu biti nespremni za ulaganja u obuku i razvoj iznad minimuma potrebnog za obavljanje posla.

Na temelju svega navedenog, jasno je da su obučavanje i razvoj ljudskih potencijala u ugostiteljstvu i hotelijerstvu izrazito važni za osiguranje učinkovite, kvalitetne i gostu usmjerene usluge u promjenjivom i složenom turističkom okruženju (Nickson, 2007.).

5.3.5. Uloga nagrađivanja temeljenog na postignućima u hotelima

Jedna od važnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u hotelima, a time i upravljanja radnom uspješnošću, je nagrađivanje temeljeno na postignućima (Burke, 2018 .) koje se temelji na isplaćivanju individualnih poticaja zaposlenicima ako u određenom roku ostvare postavljene ciljeve radne uspješnosti koji su u hotelijerstvu, na primjer, broj usluženih gostiju, broj očišćenih soba i vrijeme potrebno za obavljanje aktivnosti (Čerović, 2020.).

O važnosti sustava nagrađivanja temeljenog na postignuća u hotelima govori studija koju su proveli Eren i suradnici (2014. prema Burke, 2018.), a u okviru koje su na uzorku 241 zaposlenika iz 18 različitih turskih hotela s 4 i 5 zvjezdice istraživali povezanost percepcije razina nagrada od strane zaposlenike i njihovog prosocijalnog ponašanja, kojeg karakterizira pomaganje kolegama, i došli do rezultata da percepcija razine nagrade od strane zaposlenika ima značajnu ulogu u prosocijalnom ponašanju.

Nadalje, Boella i Goss-Turner (2005.) navode da je stvarna ili percipirana nedostatnost u pravičnosti raspodjele plaća jedan od glavnih uzroka nesuglasica između poslodavaca i zaposlenika, ali i između pojedinačnih zaposlenika i skupina zaposlenika, zbog čega je važno da je sustav nagrađivanja metodičan, pošten i transparentan. Međutim, to nije lako postići, jer mnogi menadžer smatraju da nagrade i poticaji nisu potrebni ako su zaposlenici adekvatno plaćeni i ako ostvaruju prihvatljivu radnu uspješnosti, jer će im ta adekvatna plaća biti dovoljan motiv da nastave uspješno raditi i u budućnosti te tvrde da je poticanje radne uspješnosti povećanjem plaće najučinkovitije kada o plaći ovisi egzistencija ljudi (Boella i Goss-Turner, 2005.). Čerović (2020.), pak, navodi da poticaji imaju za cilj potaknuti zaposlenike na postizanje definiranih kratkoročnih rezultata, obično do jedne godine, te da poticaji uključuju

nekoliko različitih vrsta stimulacije kao što su povišice, bonusi, posebne nagrade i različite vrste individualnih i grupnih poticaja.

Specifičnost hotelijerstva u pozitivnom smislu proizlazi iz različitih nestandardnih oblika materijalnog nagrađivanja zaposlenika hotela, kao što su primanje napojnice, osiguravanje smještaja i prehrane zaposlenika, kao i popusti na različite hotelske sadržaje (Boella i Goss-Turner, 2005.). Ipak, iako se napojnice navode kao materijalna nagrada, možda je prema Boella i Goss-Turner (2005.) o njima smislenije razmišljati kao o dijelu standardnih primanja zaposlenika, jer napojnice mnogi zaposlenici smatraju svojim pravom bez kojeg ne bi mogli ostvarivati razuman životni standard.

Također, važno je prepoznati da zaposlenici ne reagiraju na isti način na nagrade koje nude poslodavci za njihov rad, jer su jedni intrinzično motivirani, drugi financijski, a treći statusno odnosno nefinancijskim ekstrinzičnim nagradama (Hayes i Ninemeier, 2009.).

Nadalje, jedan od problema u ugostiteljstvu i specifično hotelijerstvu su relativno niske plaće zaposlenika, ali i činjenica da svaki zaposlenik ne ostvaruje značajan prihod poslodavcu zbog čega ne postoji značajan prostor za povećanje plaća zaposlenika (Boella i Goss-Turner, 2005.). Brojne organizacije u ugostiteljstvu i hotelijerstvu pokušale su svoje sustave nagrađivanja povezati s uspješnošću cjelokupne organizacije (i zaposlenika), ali u tome nisu uspjele (Boella i Goss-Turner, 2005.). Da bi sustav nagrađivanja hotela bio povezan s radnom uspješnošću zaposlenika i uspješnošću organizacije potrebno je da su individualni ciljevi zaposlenika povezani s organizacijskim ciljevima te da sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti mjeri postavljene ciljeve (Boella i Goss-Turner, 2005.).

No, bez obzira na relativno niske plaće u hotelijerstvu, Hayes i Ninemeier (2009.) navode da je plaća samo jedan od čimbenika koji utječe na motivaciju zaposlenika za rad, no da iznos plaće ipak potiče brojna druga pitanja, kako od strane zaposlenika, tako i od strane poslodavaca. Primjerice, ako zaposlenici smatraju da su nepravedno plaćeni potražit će, ako su u prilici, poslodavca za kojeg vjeruju da će njihov trud pravednije nagraditi, dok se s druge strane poslodavci koji plaćaju zaposlenike značajno više od drugih poslodavaca mogu naći u situaciji previsokih troškova, a što im negativno utječe na konkurentnost i organizacijsku uspješnost (Hayes i Ninemeier, 2009.).

Zbog svega navedenog, izazov s kojim se suočavaju menadžeri za ljudske potencijale je dizajnirati i upravljati sustavima nagrađivanja na temelju postignuća koje istovremeno i zaposlenici i poslodavci smatraju razumnim, a koji su bitan alat za privlačenje i zadržavanje izvrsnih radnika, ali i maksimiziranje dobiti poslodavaca (Hayes i Ninemeier, 2009.). Pri tome je važno, kako navodi Čerović (2020.), da sustav nagrađivanja temeljen na postignućima bude jednostavan na način da su pravila nagrađivanja jednostavna, jasna i razumljiva svim zaposlenicima, specifičan na način da svaki zaposlenik zna što se od njega očekuje, izvediv na način da zaposlenici stvarno mogu ostvariti postavljene ciljeve radne uspješnosti i mjerljiv na način da se mogu utvrditi troškovi i koristi od sustava.

U skladu sa svime navedenim, kvalitetan sustav nagrađivanja temeljen na postignućima uključuje s jedne strane kontrolu troškova, a s druge strane korištenje mogućnosti povećanja plaće kao nagradu za ostvareni radni uspjeh, pravedan je i bitno je da ga razumiju svi zaposlenici, kao i da prepoznaju težnju sustava nagrađivanja temeljenog na postignućima da uravnoteži interese između zaposlenika i poslodavaca (Hayes i Ninemeier, 2009.).

5.4. Kontekstualne determinante upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju

Na kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću, osim izravnih čimbenika kao što su priroda ocjenjivača, ocjenjivanih i instrumenata ocjenjivanja, utječe i kontekst u kojemu se upravljanje radnom uspješnošću odvija. Tako su u hotelskom poslovanju ključne kontekstualne determinante veličina hotela, sezonalnost poslovanja te odnos vlasništva i menadžmenta koje su objašnjene u nastavku.

5.4.1. Povezanost specifičnosti poslovanja hotela prema veličini i upravljanja radnom uspješnošću u hotelima

Bez obzira što se u literaturi često smatra da samo srednja i velika poduzeća, a time i srednje veliki i veliki hoteli, imaju potrebu za odjelom za ljudske potencijale, pa tako i za sustavnim upravljanjem radnom uspješnošću, to je netočno razmišljanje koje prema Bahtijarević-Šiber, (1999.) proizlazi iz nerazumijevanja i neodvajanja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima,

kao određene djelatnosti i niza međusobno povezanih zadataka, od njenog provođenja, kao načina odnosno organizacijskog oblika na koji se realizira.

Slijedeći tumačenje Bahtijarević-Šiber (1999.) moguće je zaključiti da mali hoteli, baš kao i male organizacije, nemaju potrebu za organizacijskom infrastrukturom za upravljanje radnom uspješnošću niti za formalnim sustavom upravljanja radnom uspješnošću, ali bez obzira na to, moraju biti ciljno usmjereni i kvalitetno upravljati zaposlenicima kako bi ostvarili svoje ciljeve, za razliku od srednje velikih i velikih hotela odnosno organizacija koje imaju potrebu za organizacijskom infrastrukturom za upravljanje radnom uspješnošću i za formalnim sustavom upravljanja radnom uspješnošću.

Nadalje, s obzirom da je specifičnost malih hotela da je vlasnik često i menadžer koji upravlja cjelokupnim poslovanjem, tako je vlasnik malog hotela zadužen i za kvalitetu sustava upravljanja radnom uspješnošću, što ističu mnogi autori (npr. Ammons, Liston i Jones, 2013.; Hinkin i Schriesheim, 2004.; Panda, 2011.; Stoskopf, 2002.)

No, kako hotel raste, tako se javljaju i drugi čimbenici koji su važni za upravljanje radnom uspješnošću. U srednje velikim hotelima raste važnost percepcije i prihvaćenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika (npr. Anthony, Perrewe i Kacmar, 1999.; Holloway, Lewis i Mallory, 1995.; Mullins, 2005.), dok u velikima raste važnost organizacijske kulture (Landy i Farr, 1980. prema Clauss Magee, 2002.) i informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću (npr. Kreklow, 2006.; Sharif, 2002.).

Dakle, slijedeći Bahtijarević-Šiber (1999.) potrebno je zaključiti da se glavni utjecaj veličine organizacije pa tako i hotela na upravljanje radnom uspješnošću ogleda u činjenici da s veličinom organizacije odnosno hotela, raste i potreba za formalnim i razrađenim sustavom upravljanja radnom uspješnošću, kao i za potrebnom stručnom i organizacijskom infrastrukturom, dok je u malim organizacijama i hotelima to uglavnom proces koji zahtijeva osposobljenost vlasnika odnosno menadžera i po potrebi vanjsku pomoć.

5.4.2. Povezanost sezonalnosti poslovanja i upravljanja radnom uspješnošću u hotelima

U literaturi se mnogo pisalo i piše o sezonalnosti pa tako postoje i različite definicije sezonalnosti. Prema Hyllebergu (1992. prema Kožić, Krešić i Božanić-Živoder, 2003.), turističku sezonalnost je moguće definirati „kao sustavne, ali ne nužno i pravilne godišnje varijacije u intenzitetu turističke potražnje, uzrokovane prirodnim i institucionalnim čimbenicima.“ Pri tome se prirodni čimbenici odnose uglavnom na klimatska obilježja (prosječna mjesečna temperatura, prosječne mjesečne padaline, mjesečni prosjek sunčanih sati temperatura mora, visina snijega i sl.), dok su institucionalni čimbenici ekonomska, socio-demografska i kulturološka obilježja stanovništva glavnih emitivnih tržišta, odnosno ona obilježja u čijem nastajanju važnu ulogu imaju različite društvene institucije, bilo da se radi o državnim tijelima (državni blagdani, školski praznici), vjerskim ustanovama (vjerski praznici, hodočašća) ili gospodarskim subjektima (godišnji odmori i sl.) (Kožić, Krešić i Božanić-Živoder, 2003.). Butler (1994. prema Kožić, Krešić i Božanić-Živoder, 2003.) navodi kako je sezonalnost „privremena neravnoteža u turističkoj aktivnosti koja se manifestira kroz dimenzije kao što su broj posjetitelja, njihova potrošnja, promet na autocestama i drugim oblicima prijevoza te kroz zaposlenost i stupanj posjećenosti atrakcija“, dok Kožić (2013.) navodi kako „sezonalnost predstavlja jedno od najočitijih obilježja turističke aktivnost, bez obzira o kojem odredištu i kojoj turističkoj atrakciji se radilo.“

Zajedničko svim definicijama sezonalnosti je da ističu da je „sustavno kretanje unutar godine“ jedan od ključnih elemenata sezonalnosti, zbog čega se sezonalnost može opisati kao ciklička varijacija u broju turističkih posjeta, koja se ponavlja svake godine (Koenig-Lewis i Bischoff, 2005. prema Kožić, Krešić i Božanić-Živoder, 2003.).

Hoteli i druga ugostiteljska poduzeća svoje poslovne aktivnosti oblikuju ovisno o odabranoj strategiji, a menadžeri poduzeća koji su prihvatili sezonsku prirodu poslovanja kao strategijsku obvezu mogu se odlučiti ne poslovati tijekom cijele godine ili poslovati cijelu godinu na način da proširuju svoju ponudu organiziranjem specifičnih aktivnosti izvan sezone, zbog toga što sezonalnost značajno utječe na sve poslovne aktivnosti hotela i drugih ugostiteljskih poduzeća, uključujući i aktivnosti strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima (Rahimić, Črnjar i Čikeš, 2019.).

Tako prilikom strategijskog upravljanja aktivnostima ljudskih potencijala odnosno strategijskog upravljanja aktivnostima upravljanja radnom uspješnošću u hotelima, kao što su privlačenje i odabir zaposlenika, obučavanje i razvoj zaposlenika, procjena radne uspješnosti i slično, treba uzeti u obzir da sezonalnost utječe na potrebe za zapošljavanjem na način da otežava privlačenje kvalitetnijih kandidata, obučavanje, razvoj i zadržavanje zaposlenika (Rahimić, Črnjar i Čikeš, 2019.).

Privlačenje, odabir i obučavanje sezonskih zaposlenika značajan su izazov za upravljanje ljudskim potencijalima u hotelima i drugim turističkim organizacijama, a zbog toga što su navedene aktivnosti prije početka svake sezone skupe, preporuča se zapošljavanje istih radnika iz godine u godinu, što smanjuje vrijeme prilagodbe zaposlenika poduzeću, troškove obučavanja zaposlenika te povećava i kvalitetu usluge (Rahimić, Črnjar i Čikeš, 2019.). Navedeno se može postići na način da se sezonskim zaposlenicima ponudi rad u dva različita sezonska poduzeća s komplementarnim aktivnostima, što predstavlja prednost i za poslodavce i za zaposlenike, jer poslodavcima povećava vjerojatnost da će se zaposlenici vratiti svake sezone, dok zaposlenici znaju da ih čeka sezonski posao u poduzeću u kojemu poznaju okruženje i zahtjeve posla (Rahimić, Črnjar i Čikeš, 2019.).

Važnost sezonalnosti za upravljanje radnom uspješnošću u hotelijerstvu proizlazi iz negativnih učinaka koje ona ima na zaposlenost i s njome povezane elemente (Kožić, Krešić i Božanić-Živoder, 2003.). Sezonalnost dovodi do velike fluktuacije radne snage i potencira sezonsko zapošljavanje, što dovodi do veće opterećenosti sezonskih zaposlenika i privlačenja zaposlenika niže kvalificiranosti, što u konačnici dovodi i do pružanja usluga niže kvalitete (Kožić, 2013.). Ćorluka (2015.) navodi kako sezonalnost značajno utječe na zapošljavanje u turističkoj industriji jer uzrokuje visoku zaposlenost na vrhuncu sezone i smanjenu zaposlenost izvan sezone, ali i utječe na ekonomiju i na lokalnu zajednicu.

Kako je upravljanje radnom uspješnošću kontinuiran proces, sezonalnost, a s njom i često povezana pojava fluktuacije radne snage, zasigurno negativno utječu na ovaj proces.

5.4.3. Povezanost odnosa vlasništva i menadžmenta i upravljanja radnom uspješnošću u hotelima

Povezanost između odnosa vlasništva i menadžmenta i upravljanja radnom uspješnošću u hotelima posljedica je dva razloga. Prvi se odnosi na koristi i nedostatke koje hoteli ostvaruju uključivanjem ljudi izvan obitelji u upravljačke strukture, jer su članovi obitelji često homogeni i dijele zajedničke vrijednosti, iskustva i očekivanja (iako ne uvijek) (Cabrera-Suárez i Martín-Santana, 2013.), dok su menadžeri izvan obitelji često formalniji i profesionalniji, a posjeduju i veća znanja i vještine u odnosu na menadžere unutar obitelji (Blumentritt, Keyt i Astrachan, 2007.; Dyer, 2006.). Međutim, menadžeri izvan obitelji često manje pažnje obraćaju na obilježja kao što su međuovisnost i zajedničke vrijednosti i norme (Lubatkin, Duran i Ling, 2007.), koje su važne za kvalitetan sustav upravljanja radnom uspješnošću, što može dovesti do manjeg prihvaćanja sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika, a samim time i manje kvalitete sustava.

Drugi razlog povezanosti između odnosa vlasništva i menadžmenta i sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima je činjenica da hoteli koji rade prema ugovoru o franšizi ili su dio nekog velikog lanca, zbog pripadnosti lancu, imaju standardizirane i provjerene sustave upravljanja radnom uspješnošću, zbog čega su im sustavi zasigurno razvijeniji i bolje implementirani, odnosno kvalitetniji od sustava kojeg razvijaju članovi obitelji.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ČIMBENIKA KVALITETE SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELSKOM POSLOVANJU

Empirijsko istraživanje čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću (URU-a) u hotelskom poslovanju odvijalo se u nekoliko faza. U prvoj fazi konstruirani su i testirani upitnici. Nakon toga je provedeno prikupljanje podataka koje je trajalo od početka rujna 2020. godine do kraja ožujka 2021. godine, dok su unos i obrada podataka rađeni kroz travanj, svibanj i lipanj 2021. godine.

U okviru ovog poglavlja rada objašnjen je metodološki okvir rada na način da su opisani instrumenti istraživanja i izvori podataka, uzorak istraživanja i proces prikupljanja podataka te metode analize podataka. Nadalje, prikazani su rezultati istraživanja, raspravljeni su ključni nalazi, navedena su ograničenja istraživanja i dane preporuke za buduća istraživanja.

6.1. Metodološki okvir

6.1.1. Instrumenti istraživanja i izvori podataka

Kao instrumenti istraživanja korištena su tri anketna upitnika čiji su dijelovi određeni na temelju proučavanja relevantne literature u području, a koja su predtestirana u nekoliko hotela kako bi se uvidjelo jesu li razumljivi ispitanicima ili ih je potrebno prilagoditi. Upitnici su bili razumljivi ispitanicima zbog čega nije bilo potrebe za njihovom doradom.

Prvi anketni upitnik je bio namijenjen najrelevantnijoj osobi za sustav upravljanja radnom uspješnošću u hotelu (direktor ljudskih potencijala, direktor/predsjednik uprave, direktor operacija ili slično, ovisno o veličini hotela) i tim anketnim upitnikom su prikupljeni podaci o informacijskoj tehnologiji za URU koja se primjenjuje u organizaciji kao jednom od proučavanih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini organizacije (nezavisna varijabla) i kvaliteti sustava URU-a (zavisna varijabla), pri čemu je Cronbach alfa vrijednost za instrument kojim se mjerila kvaliteta sustava URU-a iznosila 0,971, što znači da je primijenjena mjerna

ljestvica pouzdana (referentna vrijednost > 0,5 prema Kline (2011.)). Tablica 20. prikazuje izvore i elemente ovog anketnog upitnika.

Tablica 20. Izvori i elementi anketnog upitnika namijenjenog najrelevantnijoj osobi za sustav URU-a u hotelu

Koncept	Izvor	Čestice	Cronbach alfa
Kvaliteta sustava URU-a	Mucha (2011.)	33 čestice kojima se ispituje 6 dimenzija: spremnost za implementaciju (6 čestica), definirani ciljevi (5 čestica), mjerenje i izvještavanje (8 čestica), budžetiranje (3 čestice), upravljanje rezultatima (7 čestica) te evaluacija i odobrenje rezultata (4 čestice)	α = 0,971
Informacijska tehnologija za URU	Autor	1 čestica kojom se ispituje postojanje informacijske tehnologije za URU	-

Drugi anketni upitnik je bio namijenjen direktoru hotela i tim upitnikom su prikupljeni podaci vezani uz čimbenike kvalitete sustava URU-a na razini menadžera: socio-demografska obilježja, osobine ličnosti, stil vođenja i kompetencije menadžera (nezavisne varijable). Cronbach alfa vrijednosti za instrumente kojima su se mjerile osobine ličnosti ispitanika (α = 0,551), stil vođenja ispitanika (α = 0,884) i kompetencije ispitanika (α = 0,925) su > 0,5, što prema Kline (2011.) ukazuje na njihovu pouzdanost. Tablica 21. prikazuje izvore i elemente ovog anketnog upitnika.

Tablica 21. Izvori i elementi dijelova anketnog upitnika namijenjenog direktorima hotela

Koncept	Izvor	Čestice	Cronbach alfa
Podaci o hotelu i socio-demografska obilježja menadžera	Autor	9 pitanja (5 pitanja o hotelu, 4 pitanja vezana uz socio-demografska obilježja direktora)	-
Osobine ličnosti menadžera	IPIP (2019.)	50 čestica kojima se ispituje „Velikih pet“ obilježja osobnosti: ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, emocionalna stabilnost i intelekt (10 čestica po čimbeniku)	α = 0,551
Stil vođenja menadžera	Isaković (2007.)	21 čestica višefaktorskog upitnika vođenja (engl. Multifactor Leadership Questionnarie – MLQ) na temelju čega je izračunata razina transformacijskog stila vođenja menadžera	α = 0,884

Kompetencije menadžera	Eyde i sur. (1999. prema Wang, 2006.)	Model upravljačkih kompetencija od 27 čestica kojima se ispituje 27 kompetencija ispitanika	α = 0,925

Treći anketni upitnik je bio namijenjen zaposlenicima hotela i tim su anketnim upitnikom prikupljeni podaci o socio-demografskim obilježjima zaposlenika (varijable korištene za opis profila zaposlenika u uzorku), percepcijama i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika kao jedan od proučavanih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini zaposlenika (nezavisna varijabla) i obilježjima organizacijske kulture hotela kao dijela proučavanih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini organizacije (nezavisna varijabla). Cronbach alfa za instrument kojim su se mjerile percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika iznosi 0,922, a za instrument kojim su se mjerila obilježja organizacijske kulture 0,917, što ukazuje da su primijenjeni instrumenti pouzdani (referenta vrijednost > 0,5 prema Kline (2011.)). Tablica 22. prikazuje izvore i elemente ovog anketnog upitnika.

Tablica 22. Izvori i elementi anketnog upitnika namijenjenog zaposlenicima hotela

Podaci koji se prikupljaju	Izvor	Čestice	Cronbach alfa
Socio-demografska obilježja zaposlenika	Autor	4 čestice	-
Percepcije i prihvaćenost sustava URU-a od strane zaposlenika	Dean (2005.)	7 čestica	α = 0,923
Obilježja organizacijske kulture	Denison (2000. prema Načinović Braje, 2008.)	60 čestica kojima se ispituju 4 dimenzije organizacijske kulture: uključenost, dosljednost, prilagodljivost i misija (15 pitanja po dimenziji)	α = 0,917

Sedam pokazatelja financijske uspješnosti hotela koji su korišteni u radu prikupljeni su iz baze podataka Poslovna Hrvatska. Korišteni pokazatelji financijskog uspjeha hotela bili su: ROA (povrat na uloženu imovinu), ROE (povrat na uloženi kapital), neto profitna marža (neto dobit u odnosu na ukupni prihod), prihodi po zaposleniku (omjer ukupnih prihoda i broja zaposlenika), neto dobit po zaposleniku (omjer neto dobiti i broja zaposlenika), ukupna imovina po zaposleniku (omjer ukupne imovine i broja zaposlenika) i ukupni neto radni kapital po zaposleniku (omjer razlike između tekuće imovine i tekućih obveza i broja zaposlenika). Za pobrojane pokazatelje financijske uspješnosti hotela korišteni su podaci za 2019. godinu kao

zadnju godina prije godine provođenja istraživanja jer je pretpostavka da sustavi URU-a odražavaju financijsku uspješnost hotela u prethodnoj godini.

6.1.2. Uzorak i proces prikupljanja podataka

Populaciju odnosno jedinice analize u provedenom istraživanju činili su svi hoteli u Republici Hrvatskoj koji su u trenutku prikupljanja podataka bili otvoreni (od rujna 2020. godine do travnja 2021. godine), a takvih hotela je bilo oko 200 (Jutarnji, 2020.). Iako prema podacima Ministarstva turizma (2020.) u Republici Hrvatskoj djeluje preko 700 hotela, na veličinu populacije su utjecali Covid-19 pandemija i potres koji je pogodio Zagreb u 2020. godini, zbog čega je značajan broj hotela uslijed smanjenje potražnje bio zatvoren. Hoteli, ali i direktori i zaposlenici hotela, su kontaktirani na nekoliko načina: elektroničkom poštom, telefonski, fizičkim obilaskom, slanjem upitnika poštom i kontaktiranjem preko poslovne mreže.

Nakon izdvajanja nepotpunih setova anketnih upitnika (setovi u kojima nije popunjen upitnik o sustavu URU u hotelu i minimalno popunjeni upitnici od strane direktora ili zaposlenika), uzorak čini 45 hotela u Republici Hrvatskoj, što je približno četvrtina populacije otvorenih hotela u periodu prikupljanja podataka, odnosno čini responzivnost od cca. 22,5 %. U tablici 23. prikazan je profil hotela u uzorku s obzirom na veličinu hotela.

Tablica 23. Profil hotela u uzorku s obzirom na veličinu hotela

Veličina	Veliki	Srednje veliki	Mali	Ukupno
Broj hotela	14	18	13	45
%	31,11	40	28,89	100

U tablici 24. prikazan je profil hotela u uzorku s obzirom na sezonalnost[1] poslovanja hotela.

[1] Iako se u literaturi, primjerice u Ćorluka (2015.), sezonalnost hotela kvantificira na način da se promatra popunjenost smještajnih jedinica odnosno navodi da je sezonalnost sustavni pokret unutar godine te da je vezana uz vrstu pokretača posjetitelja na posjet koji se ponavlja svake godine, za ovaj rad nije bitno u kojem dijelu godine je kolika popunjenost smještajnih jedinica koliko je bitno posluju li hoteli u kontinuitetu cijelu godinu ili su jedan dio godine zatvoreni.

Tablica 24. Profil hotela u uzorku s obzirom na sezonalnost poslovanja hotela

Sezonalnost poslovanja	Cjelogodišnje poslovanje	Sezonsko poslovanje	Ukupno
Broj hotela	31	14	45
%	68,89	31,11	100

U tablici 25. prikazan je profil hotela u uzorku s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta u hotelu. Kako je prema Čižmar i Tomašević (2001.) u suvremenom hotelijerstvu odnos vlasništva i menadžmenta takav da su vlasništvo i menadžment uglavnom odvojeni, tako u kategoriju odvojenog vlasništva i menadžmenta spadaju hoteli koji posluju prema ugovoru o menadžmentu, ugovoru o franšizi i slično, dok u hotele u kojima vlasništvo i menadžment nisu odvojeni spadaju hoteli čiji je vlasnik fizička ili druga pravna osoba koja u vlasništvu ima hotel kao dugoročno ulaganje u nekretnine (obiteljski hoteli i sl.).

Tablica 25. Profil hotela u uzorku s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta

Odnos vlasništva i menadžmenta	Vlasništvo i menadžment nisu odvojeni	Odvojeno vlasništvo od menadžmenta	Nije navedeno	Ukupno
Broj hotela	27	15	3	45
%	60	33,33	6,67	100

U tablici 26. prikazan je profil ispitanika koji su ispunili anketni upitnik namijenjen direktorima hotela.

Tablica 26. Profil ispitanika koji su ispunili anketni upitnik namijenjen direktorima hotela

Obilježja		n	%
Spol	Muško	24	53,33
	Žensko	21	46,67
Dob*	Min	25	
	Maks	66	
	Prosječno	40,80	
Školska sprema	Srednja stručna sprema	8	17,78
	Viša stručna sprema	7	15,56
	Preddiplomski ili diplomski studij	19	42,22
	Poslijediplomski studij	10	22,22
	Nije navedena stručna sprema	1	2,22
Godine rada u trenutnom hotelu	Min	1	
	Maks	35	
	Prosječno	8,98	

Napomena: * n = 44

U tablici 27. prikazan je profil ispitanika koji su ispunili anketni upitnik namijenjen zaposlenicima hotela – ukupno 168 zaposlenika, što u prosjeku čini cca. 8 zaposlenika po hotelu.

Tablica 27. Profil ispitanika u uzorku koji su ispunili anketni upitnik namijenjen zaposlenicima hotela

Obilježja		n	%
Spol	Muško	61	33,31
	Žensko	107	63,69
Dob	Min	20	
	Maks	62	
	Prosječno	39,54	
Školska sprema	Stručna sprema niža od srednje	7	4,17
	Srednja stručna sprema	94	55,95
	Viša stručna sprema	27	16,07
	Preddiplomski ili diplomski studij	34	20,24
	Poslijediplomski studij	6	3,57
Godina rada u trenutnom hotelu rada	Min	Manje od 1	
	Maks	36	
	Prosječno	8,77	

Minimalan broj zaposlenika u hotelu koji su ispravno ispunili anketni upitnik namijenjen zaposlenicima hotela bio je tri zaposlenika, dok je maksimalan broj zaposlenika u hotelu koji su ispravno ispunili anketni upitnik namijenjen zaposlenicima hotela bio 39 zaposlenika. Broj zaposlenika koji su ispunili anketni upitnik prema veličini hotela prikazan je u tablici 28.

Tablica 28. Broj zaposlenika koji su ispunili anketni upitnik za zaposlenike prema veličini hotela

	Veliki hoteli	Srednje veliki hoteli	Mali hoteli
Min	3	3	3
Maks	39	13	4
Prosjek	10,7	6	3,17
Ukupno	107	42	17

6.1.3. Metode analize podataka

Kako bi se testirala hipoteza H1 koja je pretpostavljala postojanje značajnih čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću s obzirom na veličinu hotela prvo su korištena neparametrijska testiranja za nominalne varijable (Mann-Whitney U testovi i Kruskal-Wallis H

testovi) i korelacijska analiza. Nadalje, za varijable koje su se korelacijskom analizom pokazale značajnima za kvalitetu sustava URU-a napravljene su regresijske analize kako bi se dokazala statistička značajnost tih varijabli. Konačno, sve varijable (na razini organizacije, na razini menadžera i na razini zaposlenika) koje su se pokazale pojedinačno statistički značajnima analizirane su zajedno kao nezavisne varijable u multiplim regresijskim modelima za svaku pojedinu skupinu hotela (veliki, srednje veliki, mali) zasebno. Dodatno, za sve multiple regresijske modele računati su pokazatelji multikolinearnosti Tol. i VIF kako bi se uočio potencijalni problem multikolinearnosti.

U okviru izračuna kojima su se testirale hipoteza H1 i njene podhipoteze, prije izračuna statističke značajnosti upravljačkih kompetencija menadžera za kvalitetu sustava URU-a, napravljene su faktorske analize dvadeset sedam proučavanih upravljačkih kompetencija kako bi se smanjio broj varijabli korištenih u korelacijskim analizama (vidjeti priloge 4., 5. i 6.). Kaiser-Meyer-Olkinova mjera kojom se ispituje prikladnost podataka za provođenje faktorske analize iznosila je: 0,523 u velikim hotelima, 0,534 u srednje velikim hotelima i 0,528 u malim hotelima, što znači da su podaci o upravljačkim kompetencijama menadžera prikladni za provođenje faktorske analize ($0 < KMO < 1$; referentna vrijednost > 0,5 prema Hair i sur. (2006)). U velikim hotelima dobiveno je sedam faktoriziranih upravljačkih kompetencija menadžera („Poduzetnost“, „Financijska zrelost“, „Društvena inteligencija“, „Izražajnost“, „Proaktivnost“, „Uslužnost prema korisnicima“ i „Utjecajnost“), u srednje velikim hotelima dobiveno je također sedam faktoriziranih upravljačkih kompetencija menadžera („Financijski razvoj“, „Tehnološko upravljanje“, „Interpersonalna odgovornost“, „Interpersonalni utjecaj“, „Razvoj partnerskih odnosa“, „Kontinuirano učenje“ i „Uslužna motiviranost“), dok je u malim hotelima dobiveno šest faktoriziranih upravljačkih kompetencija menadžera („Upravljanje zaposlenicima“, „Vođenje tima“, „Nadležnost“, „Kreativna uslužnost“, „Kontinuirano učenje“ i „Strategijska odlučnost“).

Nadalje, također za potrebe testiranja hipoteze H1 i njenih podhipoteza, varijable „Spol zaposlenika“ i „Stručna sprema zaposlenika“ su u statističkoj obradi pretvorene u numeričke varijable na razini hotela. Varijabla „Spol zaposlenika“ izražena je brojčano kao omjer muških i ženskih zaposlenika iz uzorka u pojedinom hotelu, dok je varijabla „Stručna sprema zaposlenika“ kvantificirana kao prosječna stručna sprema ispitanika po hotelu na temelju Zakona o plaćama u javnim službama (NN 27/01, 39/09) prema kojemu postoje radna mjesta I. vrste (visoka stručna sprema; koeficijenti od 1,05 do 3,50), radna mjesta II. vrste (viša stručna

sprema; koeficijenti od 0,90 do 1,20), radna mjesta III. vrste (srednja stručna sprema; koeficijenti od 0,65 do 1,10) i radna mjesta IV. vrste (niža stručna sprema ili osnovna škola; koeficijenti od 0,50 do 0,75).

Za testiranje hipoteze H2 koja je pretpostavljala značajnu vezu između čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti hotela korištena je korelacijska analiza. Za provjeru hipoteza H3 i H4 korišteni su neparametrijski testovi za testiranje razlika između skupova za nezavisne uzorke (Mann-Whitney U testovi).

6.2. Rezultati istraživanja

6.2.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću s obzirom na veličinu hotela

6.2.1.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u velikim hotelima

6.2.1.1.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije u velikim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini organizacije u velikim hotelima korišteno je ukupno pet varijabli, od čega su četiri varijable dimenzije organizacijske kulture („Uključenost, „Dosljednost“, „Prilagodljivost“ i „Misija“), dok je peta varijabla „Informacijska tehnologija za URU“.

Tablica 29. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između četiri proučavane dimenzije organizacijske kulture i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u velikim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između dimenzija organizacijske kulture i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Tablica 29. Povezanost između dimenzija organizacijske kulture i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

Dimenzije organizacijske kulture	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Uključenost	-0,239	0,375	0,208	-0,136	0,058	-0,014	**0,077**
Dosljednost	-0,118	0,266	0,193	-0,091	0,273	0,122	**0,173**
Prilagodljivost	0,167	0,381	0,124	0,025	0,177	0,085	**0,213**
Misija	0,383	0,539	0,220	0,135	0,561	0,404	**0,519**

Tablica 30. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između postojanja informacijske tehnologije za URU i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da je u velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna pozitivna povezanost između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 30. Povezanost između postojanja informacijske tehnologije za URU i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Informacijska tehnologija za URU	0,541*	0,210	-0,414	0,514	0,272	0,335	**0,200**

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 31. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 29,2 % varijance, a varijabla „Informacijska tehnologija za URU“ se pokazala statistički značajnom, što ukazuje na to da je u velikim hotelima u uzorku postojanje informacijske tehnologije za URU značajno povezano s višom razinom prisutnosti „Spremnosti za implementaciju URU-a“ kao dimenzije kvalitete sustava URU-a.

Tablica 31. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Spremnost za implementaciju URU-a	
	ß	t
Informacijska tehnologija za URU	0,093*	2,227
R^2	0,292	
Prilagođeni R^2	0,233	

Napomena: * $p < 0,05$

6.2.1.1.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera u velikim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini menadžera u velikim hotelima korišteno je ukupno sedamnaest varijabli, od čega su četiri varijable socio-demografska obilježja direktora („Spol“, „Dob“, „Stručna sprema“ i „Godine rada u hotelu“), pet varijabli su osobine ličnosti direktora („Ekstraverzija“, „Ugodnost“, „Savjesnost“, „Emocionalna stabilnost“ i „Intelekt“), jedna varijabla se odnosi na razinu transformacijskog stil vođenja direktora, a sedam varijabli su upravljačke kompetencije direktora („Poduzetnost“, „Financijska zrelost“, „Društvena inteligencija“, „Izražajnost“, „Proaktivnost“, „Uslužnost prema korisnicima“ i „Utjecajnost“).

Tablica 32. prikazuje razlike u razinama varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) s obzirom na spol direktora na temelju provedenih Mann-Whitney U testova. Iz tablice se može zaključiti da se u velikim hotelima u uzorku razina dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ statistički značajno razlikuje s obzirom na spol direktora ($p < 0,05$), pri čemu je ona viša ukoliko je osoba na čelu hotela ženskog spola.

Tablica 32. Razlike u razinama dimenzija kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima s obzirom na spol direktora

Parametri Mann-Whitney U testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
U	17,50	12,50	11	15,50	5,5	11	**9**
p	0,899	0,316	0,228	0,637	0,036*	0,190	**0,132**

Napomena: * p < 0,05

Tablica 33. prikazuje razlike u razinama varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) s obzirom na stručnu spremu direktora na temelju provedenih Kruskal-Wallis H testova. Iz tablice se može zaključiti da se razine kvalitete sustava URU-a prema dimenzijama i ukupno statistički značajno ne razlikuju u velikim hotelima u uzorku s obzirom na stručnu spremu direktora.

Tablica 33. Razlike u razinama dimenzija kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima s obzirom na stručnu spremu direktora

Parametri Kruskal-Wallis H testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
H	2,177	0,576	1,571	2,043	0,269	2,751	**0,456**
p	0,537	0,902	0,666	0,563	0,966	0,432	**0,928**

Tablica 34. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u velikim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a.

Tablica 34. Povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

Socio-demografska obilježja direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Dob	0,252	0,239	0,215	-0,047	-0,088	0,065	**0,142**
Godine rada u hotelu	-0,035	0,100	0,334	-0,340	-0,140	0,024	**0,038**

Tablica 35. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između pet proučavanih osobina ličnosti direktora i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo je da je u velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna pozitivna povezanost između osobine ličnosti direktora „Emocionalna stabilnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 35. Povezanost između osobina ličnosti direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

Osobine ličnosti direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Ekstraverzija	0,225	-0,002	-0,323	0,028	-0,126	-0,439	**-0,211**
Ugodnost	-0,206	0,016	0,130	0,379	0,164	0,000	**0,159**
Savjesnost	0,237	0,369	0,318	0,205	0,358	-0,093	**0,376**
Emocionalna stabilnost	0,234	0,202	0,345	0,113	0,603*	0,008	**0,434**
Intelekt	0,286	0,043	0,413	0,373	0,410	-0,180	**0,421**

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 36. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Emocionalna stabilnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 36,3 % varijance, a varijabla „Emocionalna stabilnost“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje da što su direktori u velikim hotelima emocionalno stabilniji, to je prisutnije „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 36. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Emocionalna stabilnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Emocionalna stabilnost	0,598*	2,388
R^2	0,363	
Prilagođeni R^2	0,299	

Napomena: * p < 0,05

Tablica 37. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između razine transformacijskog stila vođenja direktora i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da je u velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna negativna povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ (p < 0,05).

Tablica 37. Povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Razina transformacijskog stila vođenja menadžera	-0,084	-0,770*	-0,432	-0,098	-0,264	-0,192	**-0,442**

Napomena: * p < 0,05

Tablica 38. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između razine transformacijskog stila vođenja direktora i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 59,4 % varijance, a razina transformacijskog stila vođenja direktora se pokazala značajnom (p < 0,001), što ukazuje na to da što je kod direktora u velikim hotelima izraženiji transformacijski stil vođenja, to je manje prisutno „Definiranje ciljeva kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 38. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između razine transformacijskog stila vođenja direktora i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Razina transformacijskog stila vođenja direktora	-0,991***	-4,186
R^2	0,594	
Prilagođeni R^2	0,560	

Napomena: *** p < 0,001

U tablici 39. su prikazani Pearsonovi koeficijenti korelacije (r) povezanosti između sedam upravljačkih kompetencija direktora i sedam varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da je u velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna pozitivna povezanost između upravljačke kompetencije direktora „Utjecajnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 39. Povezanost između upravljačkih kompetencija direktora i kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

Upravljačke kompetencije direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Poduzetnost	0,122	0,068	-0,022	0,191	0,338	-0,036	**0,150**
Financijska zrelost	-0,479	-0,012	0,030	-0,105	-0,131	-0,230	**-0,164**
Društvena inteligencija	-0,234	0,025	0,039	0,172	-0,186	-0,345	**-0,100**
Izražajnost	0,407	-0,027	-0,074	-0,090	0,381	0,309	**0,182**
Proaktivnost	-0,363	-0,407	0,244	-0,106	-0,104	-0,171	**-0,105**
Uslužnost prema korisnicima	-0,403	-0,336	-0,407	-0,097	-0,198	0,377	**-0,292**
Utjecajnost	0,197	-0,026	-0,169	0,668*	-0,087	0,020	**0,078**

Napomena: * p < 0,05

Tablica 40. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Utjecajnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 44,6 % varijance, a varijabla

„Utjecajnost“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,01$), što ukazuje na to da što je u velikim hotelima u uzorku upravljačka kompetencija direktora „Utjecajnost“ izraženija, to je izraženije „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 40. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Utjecajnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Utjecajnost	0,448**	3,110
R^2	0,446	
Prilagođeni R^2	0,400	

Napomena: ** $p < 0,01$

6.2.1.1.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika u velikim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini zaposlenika u velikim hotelima korišteno je ukupno pet nezavisnih varijabli, od čega su četiri varijable socio-demografska obilježja zaposlenika („Spol“, „Dob“, „Stručna sprema“ i „Godine rada u hotelu“), a peta se varijabla odnosi na percepcije i prihvaćenost sustava URU-a od strane zaposlenika.

Tablica 41. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između četiri socio-demografska obilježja zaposlenika i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo je da je u velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna negativna povezanost između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzija kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$) i „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,001$) te statistički značajna pozitivna povezanost između socio-demografskih obilježja zaposlenika „Spol“ i „Školska sprema“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata“ ($p < 0,05$, $p < 0,01$).

Tablica 41. Povezanost između socio-demografskih obilježja zaposlenika i kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

Socio-demografska obilježja zaposlenika	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Spol zaposlenika	-0,035	-0,139	0,061	0,066	0,121	0,206*	**0,051**
Dob zaposlenika	-0,001	-0,020	-0,146	0,000	-0,168	-0,187	**-0,125**
Školska sprema zaposlenika	0,059	-0,024	-0,086	-0,080	0,112	0,235*	**0,031**
Godine rada zaposlenika u hotelu	0,017	0,092	-0,157	-0,099	-0,199*	-0,303***	**-0,140**

Napomena: * p < 0,05; *** p < 0,001

Tablica 42. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 4 % varijance, a varijabla „Godine rada zaposlenika u hotelu“ se pokazala statistički značajnom (p < 0,05), što ukazuje na to da što u velikim hotelima u uzorku zaposlenici u prosjeku dulje rade u organizaciji, to je manje prisutno „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 42. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Godine rada zaposlenika u hotelu	-0,005*	-2,085
R^2	0,040	
Prilagođeni R^2	0,031	

Napomena: * p < 0,05

Tablica 43. prikazuje parametre multiplog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskih obilježja zaposlenika „Spol“, „Školska sprema“ i „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“

u velikim hotelima. Multipli regresijski model je značajan ($p < 0,001$) te je modelom objašnjeno 15,1 % varijance, što znači da su socio-demografska obilježja zaposlenika „Spol“, „Školska sprema“ i „Godine rada u hotelu“ skupno statistički značajne za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata. Socio-demografska obilježja zaposlenika „Spol“ i „Godine rada u hotelu“ su i pojedinačno statistički značajni za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 43. Parametri multiplog regresijskog modela između socio-demografskih obilježja zaposlenika „Spol“, „Školska sprema“ i „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata“ u velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Spol zaposlenika	0,122*	0,037
Školska sprema zaposlenika	0,297	0,071
Godine rada zaposlenika u hotelu	-0,008*	0,017
R^2	0,151	
Prilagođeni R^2	0,127	

Napomena: * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Tablica 44. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u velikim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između promatranih varijabli.

Tablica 44. Povezanost između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Percepcije i prihvaćenost sustava URU-a od strane zaposlenika	-0,027	0,156	-0,293	-0,523	-0,185	0,130	**-0,253**

6.2.1.1.4. Testiranje podhipoteze H1a o značajnosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u velikim hotelima

Podhipoteza H1a je pretpostavljala da su čimbenici kvalitete sustava URU-a na razini organizacije značajniji za kvalitetu sustava URU-a u velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini menadžera i čimbenike na razini zaposlenika. Tablica 45. prikazuje čimbenike kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima na razini organizacije, na razini menadžera i na razini zaposlenika koji su se pokazali značajnima u pojedinačnim statističkim analizama povezanosti između čimbenika URU-a i varijabli kvalitete sustava URU-a, kao i parametre multiplog regresijskog modela u koji su istovremeno uključene sve varijable koje su se pojedinačno pokazale statistički značajnima.

Tablica 45. Statistički značajni čimbenici kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima i parametri multiplog regresijskog modela koji uključuje sve pojedinačno značajne čimbenike

		Spremnost za implementaciju URU-a	**Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a**	**Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a**	**Budžetiranje kao dio sustava URU-a**	**Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a**	**Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a**	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Broj analiziranih čimbenika	Čimbenici na razini organizacije	5	5	5	5	5	5	**5**
	Čimbenici na razini menadžera	17	17	17	17	17	17	**17**
	Čimbenici na razini zaposlenika	5	5	5	5	5	5	**5**
Broj čimbenika koji su se pokazali značajnima pri pojedinačnoj analizi	Čimbenici na razini organizacije	1	0	0	0	0	0	**0**
	Čimbenici na razini menadžera	0	1	0	1	2	0	**0**
	Čimbenici na razini zaposlenika	0	0	0	0	1	2	**0**
Čimbenici koji su se pokazali pojedinačno značajnima nakon regresijskih analiza	Čimbenici na razini organizacije	Informacijska tehnologija za URU	-	-	-	-	-	-
	Čimbenici na razini menadžera	-	Razina transformacijskog stila vođenja menadžera	-	Upravljačka kompetencija „Utjecajnost“	SDO „Spol menadžera“ OL „Emocionalna stabilnost menadžera“	-	-
	Čimbenici na razini zaposlenika	-	-	-	-	SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“	SDO „Spol zaposlenika“ SDO “Godine rada zaposlenika u hotelu“	-
Parametri multiplog regresijskog modela koji uključuje sve pojedinačno značajne čimbenike	ß vrijednosti čimbenika u modelu	-	-	-	-	SDO „Spol menadžera“ → 0,354 OL „Emocionalna stabilnost menadžera“ → -0,262	SDO „Spol zaposlenika“ → -0,524 SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“ → -0,074**	-

						SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“ → - 0,047		
	Značajne varijable za model	-	-	-	-	0	1	-
	F	-	-	-	-	1,080	10,998*	-
	R^2	-	-	-	-	0,448	0,815	-
	Prilagođeni R^2	-	-	-	-	0,033	0,741	-

Napomena: * p < 0,05; ** p < 0,01

Iz tablice 45. je vidljivo da se u velikim hotelima u uzorku nakon provedenih regresijskih analiza ukupno sedam čimbenika kvalitete sustava URU-a pokazalo pojedinačno statistički značajnima za barem jednu varijablu kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a), pri čemu se „Informacijska tehnologija za URU“ pokazala statistički značajnom za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“, razina transformacijskog stila vođenja direktora za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“, upravljačka kompetencija direktora „Utjecajnost“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“, socio-demografsko obilježje direktora „Spol“, osobina ličnosti direktora „Emocionalna stabilnost“ i socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ te socio-demografska obilježja zaposlenika „Spol“ i „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“.

Promatrajući relativno, pojedinačno se statistički značajnima pokazalo 2,86 % promatranih veza između čimbenika na razini organizacije i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a), 3,36 % promatranih veza između čimbenika na razini menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a) te 8,57 % promatranih veza između čimbenika na razini zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a).

Nadalje, nakon provedene multiple regresijske analize u koju su bili uključeni svi čimbenici na razini organizacije, na razini menadžera i na razini zaposlenika koji su se u velikim hotelima pojedinačno pokazali značajnima za kvalitetu sustava URU-a, vidljivo je da se samo socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ pokazalo značajnim za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“.

Na temelju udjela pojedinačno značajnih čimbenika za kvalitetu sustava URU-a prema razini čimbenika (organizacija, menadžer, zaposlenici), kao i nalaza multiple regresijske analize, ne može se zaključiti da su čimbenici na razini organizacije značajniji za kvalitetu sustava URU-a u velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini menadžera i čimbenike na razini zaposlenika, zbog čega se **hipoteza H1a odbacuje.**

6.2.1.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u srednje velikim hotelima

6.2.1.2.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije u srednje velikim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini organizacije u srednje velikim hotelima korišteno je ukupno pet varijabli, od čega su četiri varijable dimenzije organizacijske kulture („Uključenost, „Dosljednost“, „Prilagodljivost“ i „Misija“), dok je peta varijabla „Informacijska tehnologija za URU“.

Tablica 46. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između četiri proučavane dimenzije organizacijske kulture i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da je u srednje velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna negativna povezanost između svih proučavanih dimenzija organizacijske kulture i dimenzija kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ ($p < 0,05$) i „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 46. Povezanost između dimenzija organizacijske kulture i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

Dimenzije organizacijske kulture	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Uključenost	-0,835*	0,018	-0,297	-0,571	-0,461	-0,834*	**-0,611**
Dosljednost	-0,834*	0,125	-0,443	-0,651	-0,435	-0,850*	**-0,650**
Prilagodljivost	-0,857*	0,004	-0,416	-0,580	-0,525	-0,870*	**-0,672**
Misija	-0,842*	0,075	-0,681	-0,712	-0,575	-0,895*	**-0,770**

Napomena: * $p < 0,05$

Prilikom daljnje obrade podataka uočen je problem multikolinearnosti, odnosno pokazatelji multikolinearnosti Tol. i VIF su u multiplom regresijskom modelu sa zavisnom varijablom „Spremnost za implementaciju URU-a“ bili veći od referentnih vrijednosti (Tol. < 0,1; VIF > 5). Jedan od načina za rješavanje problema multikolinearnosti u multiplim regresijskim modelima je izbacivanje varijabli s najvećim multikolinearnostima iz modela, zbog čega su

varijable „Uključenost“ i „Prilagodljivost“ izostavljene iz modela. Tablica 47. prikazuje parametre multiplog regresijskog modela povezanosti između dimenzija organizacijske kulture „Dosljednost“ i „Misija“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima. Na temelju rezultata iz tablice može se zaključiti kako u srednje velikim hotelima u uzorku proučavane dimenzije organizacijske kulture nisu ni pojedinačno ni zajedno statistički značajne za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“.

Tablica 47. Parametri multiplog regresijskog modela povezanosti između dimenzija organizacijske kulture „Dosljednost“ i „Misija“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Spremnost za implementaciju URU-a	
	ß	t
Dosljednost	-1,361	-0,773
Misija	-1,127	-0,867
R^2	0,757	
Prilagođeni R^2	0,595	

Problem multikolinearnosti uočen je i u multiplom regresijskom modelu sa zavisnom varijablom „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“. Kao što je već navedeno, jedan od načina za rješavanje problema multikolinearnosti u multiplim regresijskim modelima je izbacivanje varijabli s najvećim multikolinearnostima iz modela, zbog čega su i u ovom slučaju varijable „Uključenost“ i „Prilagodljivost“ izostavljene iz modela. Tablica 48. prikazuje parametre multiplog regresijskog modela povezanosti između dimenzija organizacijske kulture „Dosljednost“ i „Misija“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Na temelju rezultata iz tablice može se zaključiti kako u srednje velikim hotelima u uzorku proučavane dimenzije organizacijske kulture nisu ni pojedinačno ni zajedno značajne za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“.

Tablica 48. Parametri multiplog regresijskog modela povezanosti između dimenzija organizacijske kulture „Dosljednost“ i „Misija“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Dosljednost	-0,936	-0,678
Misija	-1,373	-1,346

R^2	0,827
Prilagođeni R^2	0,711

Tablica 49. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) povezanosti između postojanja informacijske tehnologije za URU i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupne kvalitete sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice se može zaključiti da u srednje velikim hotelima u uzorku nisu pronađene statistički značajne povezanosti između promatranih varijabli.

Tablica 49. Povezanost između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzija kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Informacijska tehnologija za URU	0,259	0,344	0,149	0,277	0,197	0,156	**0,240**

6.2.1.2.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera u srednje velikim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini menadžera u srednje velikim hotelima korišteno je ukupno sedamnaest varijabli, od čega su četiri varijable socio-demografska obilježja direktora („Spol“, „Dob“, „Stručna sprema“ i „Godine rada u hotelu“), pet varijabli su osobine ličnosti direktora („Ekstraverzija“, „Ugodnost“, „Savjesnost“, „Emocionalna stabilnost“ i „Intelekt“), jedna varijabla se odnosi na razinu transformacijskog stil vođenja direktora, a sedam varijabli su upravljačke kompetencije direktora („Financijski razvoj“, „Tehnološko upravljanje“, „Interpersonalna odgovornost“, „Interpersonalni utjecaj“, „Razvoj partnerskih odnosa“, „Kontinuirano učenje“ i „Uslužna motiviranost“).

Tablica 50. prikazuje razlike u varijablama kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima s obzirom na spol direktora na temelju provedenih Mann-Whitney U testova u svrhu analize razlika između skupina. Iz tablice

se može zaključiti da u srednje velikim hotelima u uzorku nisu pronađene statistički značajne razlike u dimenzijama kvaliteta sustava URU-a s obzirom na spol direktora.

Tablica 50. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima s obzirom na spol direktora

Parametri Mann-Whitney U testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
U	25,50	24,50	41,50	41	35	32,50	**33**
p	0,209	0,172	0,957	0,941	0,729	0,523	**0,556**

Tablica 51. prikazuje razlike u varijablama kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima s obzirom na stručnu spremu direktora na temelju provedenih Kruskal-Wallis H testova u svrhu analize razlika između skupina. Iz tablice se može zaključiti da se varijable kvalitete sustava URU-a statistički značajno ne razlikuju u srednje velikim hotelima u uzorku s obzirom na stručnu spremu direktora.

Tablica 51. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima s obzirom na stručnu spremu direktora

Parametri Kruskal-Wallis H testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
H	0,843	0,885	1,423	0,718	1,127	0,607	**0,468**
p	0,839	0,829	0,700	0,869	0,771	0,895	**0,926**

Tablica 52. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u srednje velikim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a.

Tablica 52. Povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

Socio-demografska obilježja direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Dob direktora	-0,060	0,111	0,038	0,070	0,028	0,028	**0,016**
Godine rada direktora u hotelu	0,108	0,420	0,029	-0,014	0,171	0,171	**0,108**

Tablica 53. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između pet proučavanih osobina ličnosti direktora i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u srednje velikim hotelima u uzorku postoji statistički značajna pozitivna povezanost između osobine ličnosti direktora „Intelekt“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju“ ($p < 0,05$).

Tablica 53. Povezanost između osobina ličnosti direktora i dimenzija kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

Osobine ličnosti direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Ekstraverzija	-0,045	0,005	-0,001	0,002	-0,106	-0,106	**-0,050**
Ugodnost	0,057	-0,041	-0,055	-0,012	0,191	0,115	**0,055**
Savjesnost	-0,045	-0,101	-0,144	-0,018	0,082	-0,042	**-0,047**
Emocionalna stabilnost	0,288	0,031	0,103	0,233	0,217	0,247	**0,218**
Intelekt	0,511*	0,217	0,374	0,337	0,451	0,459	**0,460**

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 54. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Intelekt“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 26,1 % varijance, a varijabla „Intelekt“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to da što je u srednje

velikim hotelima u uzorku osobina ličnosti direktora „Intelekt“ izraženija, to je viša razina „Spremnosti za implementaciju URU-a“ kao dimenzije kvalitete sustava URU-a.

Tablica 54. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Intelekt“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Spremnost za implementaciju URU-a	
	ß	t
Intelekt	2,195*	2,300
R^2	0,261	
Prilagođeni R^2	0,211	

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 55. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između razine transformacijskog stila vođenja direktora i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u srednje velikim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 55. Povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Razina transformacijskog stila vođenja menadžera	0,368	0,021	-0,096	0,067	0,059	0,082	**0,077**

U tablici 56. su prikazani Pearsonovi koeficijenti korelacije (r) između sedam upravljačkih kompetencija menadžera i sedam varijabli kvalitete sustava URU-a u (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da su u srednje velikim hotelima u uzorku pronađene statistički značajne pozitivne povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“ i dimenzija kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$) i „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 56. Povezanost između upravljačkih kompetencija direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

Upravljačke kompetencije direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Financijski razvoj	0,267	0,135	0,272	0,311	0,307	0,374	**0,317**
Tehnološko upravljanje	0,283	0,543*	0,561*	0,428	0,401	0,481	**0,495**
Interpersonalna odgovornost	0,240	0,190	0,201	0,168	0,235	0,436	**0,266**
Interpersonalni utjecaj	0,178	0,123	-0,133	0,093	0,001	-0,130	**-0,004**
Kontinuirano učenja	-0,013	0,513	0,189	0,242	0,187	-0,005	**0,173**
Razvoj partnerskih odnosa	0,439	0,188	-0,029	0,061	0,343	0,074	**0,188**
Uslužna motiviranost	-0,474	0,037	-0,205	-0,401	-0,293	-0,271	**-0,318**

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 57. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 29,5 % varijance, a varijabla „Tehnološko upravljanje“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to da što je u srednje velikim hotelima u uzorku izraženija upravljačka kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“, to su prisutniji „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 57. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Tehnološko upravljanje	0,252*	2,239
R^2	0,295	
Prilagođeni R^2	0,236	

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 58. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 31,5 % varijance, a varijabla „Tehnološko upravljanje“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to da što je u srednje velikim hotelima u uzorku izraženija upravljačka kompetencija direktora „Tehnološko upravljanje“, to je prisutnije „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ kao dio kvalitete sustava URU-a.

Tablica 58. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Tehnološko upravljanje	0,638*	2,350
R^2	0,315	
Prilagođeni R^2	0,258	

Napomena: * $p < 0,05$

6.2.1.2.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika u srednje velikim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini zaposlenika u srednje velikim hotelima korišteno je ukupno pet nezavisnih varijabli, od čega su četiri varijable socio-demografska obilježja zaposlenika: „Spol“, „Dob“, „Stručna sprema“ i „Godine rada u hotelu“, a peta varijabla se odnosi na percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika.

Tablica 59. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između četiri proučavana socio-demografska obilježja zaposlenika i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da je u srednje velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna negativna povezanost između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a „Ukupna kvaliteta sustava URU-a“ ($p < 0,05$), „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,01$), „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,001$) i „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 59. Povezanost između socio-demografskih obilježja zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

Socio-demografska obilježja zaposlenika	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Spol zaposlenika	-0,248	0,012	-0,156	-0,149	-0,139	-0,239	**-0,182**
Dob zaposlenika	-0,152	0,293	-0,053	-0,264	-0,066	-0,262	**-0,134**
Školska sprema zaposlenika	0,159	-0,233	0,088	0,178	0,075	0,084	**0,129**
Godine rada zaposlenika u hotelu	-0,233	0,189	-0,407**	-0,483***	-0,248	-0,314*	**-0,369***

Napomena: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tablica 60. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 16,6 % varijance, a varijabla „Godine rada u hotelu“ se pokazala statistički značajnom (p < 0,01), što ukazuje na to da što u srednje velikim hotelima u uzorku zaposlenici u prosjeku dulje rade u organizaciji, to je manje prisutno „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 60. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Godine rada zaposlenika u hotelu	-0,056**	-2,820
R^2	0,166	
Prilagođeni R^2	0,145	

Napomena: ** p < 0,01

Tablica 61. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno

23,4 % varijance, a varijabla „Godine rada u hotelu“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,001$), što ukazuje na to da što u srednje velikim hotelima u uzorku zaposlenici u prosjeku dulje rade u organizaciji, to je manje prisutno „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 61. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Godine rada zaposlenika u hotelu	-0,144***	-3,493
R^2	0,234	
Prilagođeni R^2	0,215	

Napomena: *** $p < 0,001$

Tablica 62. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 9,9 % varijance, a varijabla „Godine rada u hotelu“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to da što u srednje velikim hotelima u uzorku zaposlenici u prosjeku dulje rade u organizaciji, to je manje prisutna „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ kao dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 62. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Godine rada zaposlenika u hotelu	-0,042*	-2,092
R^2	0,099	
Prilagođeni R^2	0,076	

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 63. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i varijable „Ukupna kvaliteta sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 13,6 % varijance, a varijabla „Godine rada u hotelu“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to

da što u srednje velikim hotelima u uzorku zaposlenici u prosjeku dulje rade u organizaciji, to je manje razvijena „Ukupna kvaliteta sustava URU-a“ kao varijabla kvalitete sustava URU-a.

Tablica 63. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i varijable „Ukupna kvaliteta sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Ukupna kvaliteta sustava URU-a	
	ß	t
Godine rada zaposlenika u hotelu	-0,044*	-2,514
R^2	0,136	
Prilagođeni R^2	0,155	

Napomena: * p < 0,05

Tablica 64. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u srednje velikim hotelima. Iz tablice je vidljivo da je u srednje velikim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna negativna povezanost između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i dimenzija kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ i „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“.

Tablica 64. Povezanost između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i sedam proučavanih dimenzija kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika	-0,864*	-0,163	-0,499	-0,581	-0,657	-0,850*	**-0,738**

Napomena: * p < 0,05

Tablica 65. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno

74,7 % varijance, a varijabla „Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to da što su u srednje velikim hotelima u uzorku percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika više, to je manja prisutnost „Spremnosti za implementaciju URU-a“ kao dimenzije kvalitete sustava URU-a..

Tablica 65. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Spremnost za implementaciju URU-a	
	ß	t
Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika	-3,322*	-3,438
R^2	0,747	
Prilagođeni R^2	0,684	

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 66. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i varijable „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima. Modelom je objašnjeno 72,3 % varijance, a varijabla „Percepcije i prihvaćenosti sustava URU od strane zaposlenika“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to da što su u srednje velikim hotelima u uzorku percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika više, to je manja prisutnost „Evaluacije i odobrenja rezultata kao dio sustava URU-a“ kao dimenzije kvalitete sustava URU-a.

Tablica 66. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima

Parametri regresijskog modela	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika	-3,039*	-3,229
R^2	0,723	
Prilagođeni R^2	0,653	

Napomena: * $p < 0,05$

6.2.1.2.4. Testiranje podhipoteze H1b o značajnosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u srednje velikim hotelima

Podhipoteza H1b pretpostavljala je da su čimbenici na razini zaposlenika značajniji za kvalitetu sustava URU-a u srednje velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera. Tablica 67. prikazuje čimbenike kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima na razini organizacije, na razini menadžera i na razini zaposlenika koji su se pokazali značajnima u pojedinačnim statističkim analizama povezanosti između čimbenika URU-a i varijabli kvalitete sustava URU-a, kao i parametre multiplog regresijskog modela u koji su istovremeno uključene sve varijable koje su se pojedinačno pokazale statistički značajnima.

Tablica 67. Statistički značajni čimbenici kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima i parametri multiplog regresijskog modela koji uključuje sve pojedinačno značajne čimbenike

		Spremnost za implementaciju URU-a	**Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a**	**Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a**	**Budžetiranje kao dio sustava URU-a**	**Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a**	**Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a**	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Broj analiziranih čimbenika	Čimbenici na razini organizacije	5	5	5	5	5	5	**5**
	Čimbenici na razini menadžera	17	17	17	17	17	17	**17**
	Čimbenici na razini zaposlenika	5	5	5	5	5	5	**5**
Broj čimbenika koji su se pokazali značajnima pri pojedinačnoj analizi	Čimbenici na razini organizacije	0	0	0	0	0	0	**0**
	Čimbenici na razini menadžera	1	1	1	0	0	0	**0**
	Čimbenici na razini zaposlenika	1	0	1	1	0	2	**1**
Čimbenici koji su se pokazali pojedinačno značajnima nakon regresijskih analiza	Čimbenici na razini organizacije	-	-	-	-	-	-	-
	Čimbenici na razini menadžera	OL „Intelekt“	UK „Tehnološko upravljanje“	UK „Tehnološko upravljanje“	-	-	-	-
	Čimbenici na razini zaposlenika	„Prihvaćenost i percepcija sustava URU-a od strane zaposlenika“	-	SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“	SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“	-	SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“ „Prihvaćenost i percepcija sustava URU-a od strane zaposlenika“	**SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“**
Parametri multiplog regresijskog modela koji uključuje sve pojedinačno značajne čimbenike	ß vrijednosti čimbenika u modelu	OL „Intelekt“ → 1,547 „Prihvaćenost i percepcija sustava URU-a od strane zaposlenika“ → -2,868	-	UK „Tehnološko upravljanje“ → -0,546 SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“ → -0,095	-	-	SDO „Godine rada zaposlenika u hotelu“ → -0,016 „Prihvaćenost i percepcija sustava URU-a od strane zaposlenika“ → -3,562*	-
	Značajne varijable za model	0	-	0	-	-	1	-

	F	3,678	-	0,529	-	-	26,218*	-
	R^2	0,786	-	0,346	-	-	0,963	-
	Prilagođeni R^2	0,572	-	-0,308	-	-	0,927	-

Napomena: * p < 0,5; ** p < 0,01

Iz tablice 67. je vidljivo da su se u srednje velikim hotelima u uzorku nakon provedenih regresijskih analiza ukupno četiri čimbenika kvalitete sustava URU-a pokazala statistički značajnima za barem jednu varijablu kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a), pri čemu su osobina ličnosti direktora „Intelekt“ i varijabla „Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika“ statistički značajne za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“, upravljačka kompetencija direktora „Tehnološko upravljanje“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“, upravljačka kompetencija direktora „Tehnološko upravljanje“ i socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“, socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“, socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i varijabla „Prihvaćenost i percepcije sustava URU-a od strane zaposlenika“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ i socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ za ukupnu kvalitetu sustava URU-a.

Promatrajući relativno, pojedinačno se statistički značajnima pokazalo 0 % promatranih veza između čimbenika na razini organizacije i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a), 2,52 % promatranih veza između čimbenika na razini menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a) te 17,14 % promatranih veza između čimbenika na razini zaposlenika menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a).

Nadalje, nakon provedene multiple regresijske analize u koju su bili uključeni svi čimbenici na razini organizacije, na razini menadžera i na razini zaposlenika koji su se u srednje velikim hotelima pojedinačno pokazali značajnima za kvalitetu sustava URU-a, vidljivo je da je samo socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ značajno za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“.

Na temelju kako udjela pojedinačno značajnih čimbenika za kvalitetu sustava URU-a prema razini čimbenika (organizacija, menadžer, zaposlenici), kao i nalaza multiple regresijske analize, može se zaključiti da su čimbenici na razini zaposlenika značajniji za kvalitetu sustava URU-a u srednje velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera, zbog čega se **hipoteza H1b prihvaća.**

6.2.1.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u malim hotelima

6.2.1.3.1. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini organizacije u malim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini organizacije u malim hotelima korišteno je ukupno pet varijabli, od čega su četiri varijable dimenzije organizacijske kulture: „Uključenost, „Dosljednost“, „Prilagodljivost“ i „Misija“, dok je peta varijabla „Informacijska tehnologija za URU“.

Tablica 68. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između četiri proučavane dimenzije organizacijske kulture i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u malim hotelima u uzorku između promatranih varijabli nisu pronađene statistički značajne povezanosti.

Tablica 68. Povezanost između dimenzija organizacijske kulture i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

Dimenzije organizacijske kulture	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Uključenost	0,277	-0,112	0,176	0,333	0,089	0,802	**0,205**
Dosljednost	-0,142	-0,530	-0,265	-0,042	-0,380	0,540	**-0,263**
Prilagodljivost	-0,309	-0,721	-0,493	-0,273	-0,581	0,394	**-0,490**
Misija	0,215	-0,293	-0,012	0,136	-0,050	0,797	**0,038**

Tablica 69. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između postojanja informacijske tehnologije za URU i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice se može zaključiti da u malim hotelima u uzorku između promatranih varijabli nisu pronađene statistički značajne povezanosti.

Tablica 69. Povezanost između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzija kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Informacijska tehnologija za URU	-0,484	-0,357	-0,244	-0,110	-0,446	-0,238	**-0,340**

6.2.1.3.2. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini menadžera u malim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini menadžera u malim hotelima korišteno je ukupno šesnaest varijabli, od čega su četiri varijable socio-demografska obilježja direktora: „Spol“, „Dob“, „Stručna sprema“ i „Godine rada u hotelu“, pet varijabli su osobine ličnosti direktora: „Ekstraverzija“, „Ugodnost“, „Savjesnost“, „Emocionalna stabilnost“ i „Intelekt“, jedna varijabla se odnosi na razinu transformacijskog stila vođenja direktora u malim hotelima, a šest varijabli su upravljačke kompetencija direktora: „Upravljanje zaposlenicima“, „Vođenje tima“, „Nadležnost“, „Kreativna uslužnost“, „Kontinuirano učenje“ i „Strategijska odlučnost“.

Tablica 70. prikazuje razlike u varijablama kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) s obzirom na spol direktora u malim hotelima na temelju provedenih Mann-Whitney U testova u svrhu analize razlika između skupina. Iz tablice se može zaključiti da u malim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna razlika u dimenzijama kvaliteta sustava URU-a s obzirom na spol direktora.

Tablica 70. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u malim hotelima s obzirom na spol direktora

Parametri Mann-Whitney U testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
U	25,50	22	18	19,50	20,50	24,50	**20,50**
p	0,212	0,503	0,972	0,818	0,694	0,288	**0,662**

Tablica 71. prikazuje razlike u varijablama kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) s obzirom na stručnu spremu direktora u malim hotelima na temelju provedenih Kruskal-Wallis H testova u svrhu analize razlika između skupina. Iz tablice se može zaključiti da se varijable kvalitete sustava URU-a statistički značajno ne razlikuju u malim hotelima u uzorku s obzirom na stručnu spremu direktora.

Tablica 71. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u malim hotelima s obzirom na stručnu spremu direktora

Parametri Kruskal-Wallis H testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
H	0,843	0,885	1,423	1,027	1,127	1,072	**0,699**
p	0,839	0,829	0,700	0,795	0,771	0,784	**0,873**

Tablica 72. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u malim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a.

Tablica 72. Povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

Socio-demografska obilježja direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Dob	-0,060	0,047	-0,106	-0,223	-0,356	-0,220	**-0,179**
Godine rada u hotelu	-0,181	0,008	-0,041	-0,103	0,012	0,012	**-0,082**

Tablica 73. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između pet proučavanih osobina ličnosti direktora i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija kvalitete i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u malim hotelima u uzorku postoji statistički značajna negativna povezanost između osobine ličnosti direktora „Savjesnost“ i dimenzija kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ ($p < 0,05$) i „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 73. Povezanost između osobina ličnosti direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

Osobine ličnosti direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Ekstraverzija	0,379	0,506	0,514	0,560	0,601	0,317	**0,536**
Ugodnost	0,078	0,577	0,483	0,338	0,355	0,187	**0,400**
Savjesnost	-0,638*	-0,395	-0,338	-0,357	-0,644*	-0,447	**-0,491**
Emocionalna stabilnost	-0,571	-0,356	-0,409	-0,405	-0,513	-0,198	**-0,446**
Intelekt	-0,118	0,280	0,143	0,032	0,178	-0,019	**0,112**

Napomena: * $p < 0,05$

Tablica 74. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Savjesnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u malim hotelima. Modelom je objašnjeno 40,7 % varijance, a varijabla „Savjesnost“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što znači da što je kod direktora u malim hotelima u uzorku izraženija osobina ličnosti „Savjesnost“, to je niža razina „Spremnosti za implementaciju URU-a“ kao dimenzije kvalitete sustava URU-a.

Tablica 74. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Savjesnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u malim hotelima

Parametri regresijskog modela	Spremnost za implementaciju URU-a	
	ß	t
Savjesnost	-1,000*	-2,343
R^2	0,407	
Prilagođeni R^2	0,333	

Napomena: * p < 0,05

Tablica 75. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Savjesnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u malim hotelima. Modelom je objašnjeno 41,5 % varijance, a varijabla „Savjesnost“ se pokazala statistički značajnom (p < 0,05), što znači da što je kod direktora u malim hotelima u uzorku izraženija osobina ličnosti „Savjesnost“, to je niža razina „Upravljanja rezultatima kao dijela sustava URU-a“ kao dimenzije kvalitete sustava URU-a.

Tablica 75. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Savjesnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u malim hotelima

Parametri regresijskog modela	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Savjesnost	-1,558*	-2,381
R^2	0,415	
Prilagođeni R^2	0,342	

Napomena: * p < 0,05

Tablica 76. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između razine transformacijskog stila vođenja direktora i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u malim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i dimenzija kvalitete sustava URU-a.

Tablica 76. Povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio	Mjerenje i izvještavanje kao dio	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**

		sustava URU-a	sustava URU-a		sustava URU-a	sustava URU-a	
Razina transformacijskog stila vođenja direktora	0,132	0,218	0,290	0,461	0,526	0,479	**0,393**

U tablici 77. su prikazani Pearsonovi koeficijenti korelacije (r) između šest upravljačkih kompetencija direktora i sedam varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u malim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između promatranih varijabli.

Tablica 77. Koeficijent povezanosti između upravljačkih kompetencija direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

Upravljačke kompetencije direktora	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Upravljanje zaposlenicima	0,179	0,277	0,405	0,313	0,281	0,116	**0,317**
Vođenje tima	0,257	-0,145	0,018	0,146	0,269	0,352	**0,132**
Nadležnost	-0,271	-0,105	-0,017	0,062	-0,057	0,047	**-0,043**
Kreativna uslužnost	0,182	0,645	0,541	0,606	0,549	0,175	**0,530**
Kontinuirano učenje	-0,278	-0,292	-0,224	0,003	0,232	-0,177	**-0,128**
Strategijska odlučnost	-0,165	0,026	-0,254	-0,322	0,057	-0,210	**-0,174**

6.2.1.3.3. Ključni čimbenici kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na razini zaposlenika u malim hotelima

Za analizu ključnih čimbenika kvalitete sustava URU-a na razini zaposlenika u malim hotelima korišteno je ukupno pet varijabli, od čega su četiri varijable socio-demografska obilježja zaposlenika: „Spol“, „Dob“, „Stručna sprema“ i „Godine rada u hotelu“, a peta se varijabla odnosi na percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika.

Tablica 78. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između četiri proučavana socio-demografska obilježja zaposlenika i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice je vidljivo da je u malim hotelima u uzorku pronađena statistički značajna negativna povezanost između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Dob“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ ($p < 0,05$).

Tablica 78. Povezanost između socio-demografskih obilježja zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

Socio-demografska obilježja zaposlenika	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Spol zaposlenika	-0,150	-0,315	-0,153	-0,020	-0,043	0,182	**-0,097**
Dob zaposlenika	-0,313	-0,542*	-0,362	-0,181	-0,173	0,134	**-0,274**
Školska sprema zaposlenika	-0,450	-0,326	-0,324	-0,247	-0,455	-0,349	**-0,397**
Godine rada zaposlenika u hotelu	0,065	-0,248	-0,119	-0,059	0,010	0,217	**-0,043**

Napomena: * $p < 0,5$

Tablica 79. prikazuje parametre linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Dob“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u malim hotelima. Modelom je objašnjeno 29,3 % varijance, a varijabla „Dob“ se pokazala statistički značajnom ($p < 0,05$), što ukazuje na to da što u malim hotelima u uzorku zaposlenici u prosjeku dulje rade u organizaciji, to je niža razina „Definiranih ciljevi kao dijela sustava URU-a“ kao dimenzije kvalitete sustava URU-a.

Tablica 79. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Dob“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u malim hotelima

Parametri regresijskog modela	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	
	ß	t
Dob zaposlenika	-0,033*	-2,656

R^2	0,293
Prilagođeni R^2	0,252

Napomena: * p < 0,05

Tablica 80. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) u malim hotelima. Iz tablice je vidljivo da u malim hotelima u uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između promatranih varijabli.

Tablica 80. Povezanost između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
Percepcije i prihvaćenosti URU-a od strane zaposlenika	0,018	0,595	0,696	0,888	0,325	0,176	**0,547**

6.2.1.3.4. Testiranje podhipoteze H1c o značajnosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u malim hotelima

Podhipoteza H1c pretpostavljala je da su čimbenici na razini menadžera značajniji za kvalitetu sustava URU-a u malim hotelima u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini zaposlenika. Tablica 81. prikazuje čimbenike kvalitete sustava URU-a u malim hotelima na razini organizacije, na razini menadžera i na razini zaposlenika koji su se pokazali značajnima u pojedinačnim statističkim analizama povezanosti između čimbenika URU-a i varijabli kvalitete sustava URU-a. Dodatno, s obzirom da se niti u jednom slučaju za neku od varijabli kvalitete sustava URU (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a) pojedinačno statistički značajnim nije pokazalo više od jednog čimbenika, nije bilo potrebno provesti multiplu regresijsku analizu za sve značajne čimbenike zajedno kao što je to bio slučaj kod velikih i srednje velikih hotela.

Tablica 81. Statistički pojedinačno značajni čimbenici kvalitete sustava URU-a u malim hotelima

		Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	Ukupna kvaliteta sustava URU-a
Broj analiziranih čimbenika	Čimbenici na razini organizacije	5	5	5	5	5	5	**5**
	Čimbenici na razini menadžera	16	16	16	16	16	16	**16**
	Čimbenici na razini zaposlenika	5	5	5	5	5	5	**5**
Broj čimbenika koji su se pokazali značajnima pri pojedinačnoj analizi	Čimbenici na razini organizacije	0	0	0	0	0	0	**0**
	Čimbenici na razini menadžera	1	0	0	0	1	0	**0**
	Čimbenici na razini zaposlenika	0	1	0	0	0	0	**0**
Čimbenici koji su se pokazali pojedinačno značajnima nakon regresijskih analiza	Čimbenici na razini organizacije	-	-	-	-	-	-	-
	Čimbenici na razini menadžera	OL „Savjesnost“	-	-	-	OL „Savjesnost“	-	-
	Čimbenici na razini zaposlenika	-	SDO „Dob zaposlenika“	-	-	-	-	-

Iz tablice 81. je vidljivo da su se u malim hotelima u uzorku nakon provedenih regresijskih analiza ukupno dva čimbenika kvalitete sustava URU-a pokazala statistički značajnima za barem jednu varijablu kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a), pri čemu je osobina ličnosti direktora „Savjesnost“ statistički značajna za dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ i „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“, dok je socio-demografsko obilježje „Dob zaposlenika“ značajno za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“.

Promatrajući relativno, pojedinačno se statistički značajnima pokazalo 0 % promatranih veza između čimbenika na razini organizacije i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a), 1,79 % čimbenika na razini menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a) te 2,86 % promatranih veza između čimbenika na razini zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a).

Na temelju udjela pojedinačno značajnih čimbenika za kvalitetu sustava URU-a prema razini čimbenika (organizacija, menadžer, zaposlenici) ne može se zaključiti da su čimbenici na razini menadžera značajniji za kvalitetu sustava URU-a u malim hotelima u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini zaposlenika, zbog čega se **hipoteza H1c odbacuje.**

***

Na temelju odbacivanja dvije od tri podhipoteze odnosno prihvaćanja samo jedne od tri postavljene podhipoteze (podhipoteze H1b), **ne prihvaća se hipoteza H1** koja je pretpostavljala da se čimbenici kvalitete sustava URU-a razlikuju s obzirom na veličinu hotela. Naime, podhipoteza H1a, koja je pretpostavljala da su čimbenici na razini organizacije značajniji za kvalitetu sustava URU-a u velikim hotelima od čimbenika na razini menadžera i čimbenika na razini zaposlenika se na temelju udjela pojedinačno značajnih čimbenika za kvalitetu sustava URU-a, kao i nalaza multiple regresijske analize u koju su bili uključeni svi pojedinačno statistički značajni čimbenici na razini organizacije, menadžera i zaposlenika, nije prihvaćena. Za razliku od toga, podhipoteza H1b, koja je pretpostavljala da su čimbenici na razini zaposlenika značajniji za kvalitetu sustava URU-a u srednje velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera je na temelju udjela pojedinačno značajnih čimbenika za kvalitetu sustava URU-a, kao i nalaza multiple regresijske

analize u koju su bili uključeni svi pojedinačno statistički značajni čimbenici na razini organizacije, menadžera i zaposlenika, prihvaćena. No, podhipoteza H1c, koja je pretpostavljala da su čimbenici na razini menadžera značajniji za kvalitetu sustava URU-a u malim hotelima u odnosu na čimbenike na razini menadžera i čimbenike na razini zaposlenika, na temelju udjela pojedinačno značajnih čimbenika za kvalitetu sustava URU-a također nije prihvaćena.

6.2.2. Testiranje hipoteze H2 o povezanosti kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i financijske uspješnosti hotela

Kako bi se testirala hipoteza H2 koja je pretpostavljala značajnu povezanost između kvalitete sustava URU-a i financijske uspješnosti hotela napravljena je korelacijska analiza između sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) i sedam odabranih pokazatelja financijske uspješnosti hotela.

Tablica 82. prikazuje Pearsonove koeficijente korelacije (r) povezanosti između sedam proučavanih varijabli kvalitete sustava URU-a i analiziranih financijskih pokazatelja uspješnosti hotela za 2019. godinu.

Tablica 82. Povezanost između varijabli kvalitete sustava URU-a i financijskih pokazatelja uspješnosti hotela

	ROA (%)	ROE (%)	Neto profitna marža (%)	Prihod po zaposleniku (tis. EUR)	Neto dobit po zaposleniku (tis. EUR)	Ukupna imovina po zaposleniku (tis. EUR)	Ukupni neto radni kapital po zaposleniku (tis. EUR)
Spremnost za implementaciju URU-a	0,205	-0,465	-0,190	0,522	-0,003	0,515	-0,228
Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	0,500	0,176	0,140	0,444	0,291	0,116	0,032
Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	0,386	0,109	0,000	0,348	0,157	0,214	-0,108
Budžetiranje kao dio sustava URU-a	0,359	-0,163	-0,089	0,445	0,104	0,255	-0,159
Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	0,501	-0,239	0,094	0,684	0,287	0,201	0,045
Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	0,594	0,239	0,275	0,528	0,414	0,029	0,169
Ukupna kvaliteta sustava URU-a	0,430	-0,055	0,023	0,498	0,201	0,243	-0,063
Broj korelacija srednje jačine ($0{,}50 \leq r \leq 0{,}80$)	**3**	**0**	**0**	**3**	**0**	**1**	**0**

Iz tablice 82. je vidljivo da između promatranih varijabli nisu pronađene statistički značajne povezanosti. Međutim, za odluku o prihvaćanju odnosno odbacivanju hipoteze H2 moguće je uzeti u obzir i veličinu koeficijenata korelacije. McCloskey (2000.) navodi kako istraživači koriste testove značajnosti kako bi se uvjerili da je neka varijabla važna, ali da ti testovi ne uzimaju u obzir veličinu koeficijenta korelacije iako je ona mjerilo ekonomske značajnosti nalaza. Stoga su razmatrane jačine dobivenih korelacija te je vidljivo da su financijski pokazatelji „ROA“ i „Prihod po zaposleniku“ srednje jako pozitivno povezani s više dimenzija kvalitete sustava URU-a, dok je financijski pokazatelj „Ukupna imovina po zaposleniku“ srednje jako pozitivno povezan s jednom varijablom kvalitete sustava URU-a.

Sve navedeno ukazuje da je, iako se **hipoteza H2 odbacuje** zbog neprisutnosti značajnih statističkih veza između promatranih varijabli, određena veza između kvalitete pojedinih dimenzija kvalitete sustava URU-a i financijske uspješnosti hotela prisutna, što na znanstvenoj razini ukazuje na potrebu za daljnjim proučavanjem ovog odnosa, dok na praktičnoj razini ukazuje menadžerima da su ulaganja u aktivnosti URU-a zaposlenika pozitivno povezana s organizacijskom uspješnosti te su stoga svrsishodna.

6.2.3. Testiranje hipoteze H3 o povezanosti sezonalnosti poslovanja hotela i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću

Prije prikaza rezultata kojima je testirana hipoteza H3 koja je pretpostavljala da se kvaliteta sustava URU-a značajno razlikuje s obzirom na sezonalnost poslovanja hotela u tablici 83. prikazani su pokazatelji deskriptivne statistike vezani uz razine sedam varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvaliteta sustava URU-a) prema sezonalnosti poslovanja hotela. Iz tablice je vidljivo da su četiri varijable kvalitete sustava URU-a („Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“, „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“, „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“, „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“) u prosjeku razvijenije u hotelima u uzorku koji posluju cijelu godinu u odnosu na hotele u uzorku koji posluju sezonski, dok su tri dimenzije kvalitete sustava URU-a („Spremnost za implementaciju URU-a“, „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ i „Ukupna kvaliteta sustava URU-a“) u prosjeku razvijenije u hotelima u uzorku koji posluju sezonski u odnosu na hotele u uzorku koji posluju cijelu godinu.

Tablica 83. Deskriptivna statistika razina varijabli kvalitete sustava URU-a prema sezonalnosti poslovanja hotela

	Cjelogodišnje poslovanje				Sezonsko poslovanje			
	Min	Maks	M	SD	Min	Maks	M	SD
Spremnost za implementaciju URU-a	1,50	5,00	3,88	0,74	3,17	4,67	4,13	0,39
Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	3,40	5,00	4,46	0,47	3,00	5,00	4,26	0,66
Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	2,25	5,00	3,69	0,74	1,00	4,75	3,56	1,16
Budžetiranje kao dio sustava URU-a	1,00	5,00	3,30	1,14	1,00	5,00	3,24	1,28
Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	2,00	5,00	3,74	0,78	2,29	4,71	3,84	0,73
Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	1,75	5,00	3,79	0,78	1,00	4,75	3,66	0,90
Ukupna kvaliteta sustava URU-a	**2,15**	**4,94**	**3,80**	**0,76**	**2,15**	**4,64**	**3,81**	**0,78**

Tablica 84. prikazuje razlike u varijablama kvalitete sustava URU-a s obzirom na sezonalnost poslovanja hotela na temelju provedenih Mann-Whitney U testova u svrhu analize razlika između skupina. Iz tablice se može zaključiti da se kvaliteta sustava URU-a ne razlikuje statistički značajno u hotelima u uzorku koji posluju cijelu godinu u odnosu na hotele u uzorku koji posluju sezonski.

Tablica 84. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a s obzirom na sezonalnost poslovanja hotela

Parametri Mann-Whitney U testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
U	174	254,50	215,50	223,50	204	227,50	**215**
p	0,299	0,367	0,996	0,906	0,775	0,801	**0,971**

Na temelju podataka iz tablice 84. se može zaključiti kako se **hipoteza H3** koja je pretpostavljala da se kvaliteta sustava URU-a značajno razlikuje s obzirom na sezonalnost poslovanja **ne prihvaća**.

6.2.4. Testiranje hipoteze H4 o povezanosti odnosa vlasništva i menadžmenta i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelima

Prije prikaza rezultata kojima je testirana hipoteza H4 koja je pretpostavljala da se kvaliteta sustava URU-a značajno razlikuje s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta u hotelima, prikazani su u tablici 85. pokazatelji deskriptivne statistike pojedinih varijabli kvalitete sustava URU-a prema odnosu vlasništva i menadžmenta u hotelima. Iz tablice je vidljivo da je pet varijabli kvalitete sustava URU-a („Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“, „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“, „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“, „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ i „Ukupna kvaliteta sustava URU-a“) u prosjeku razvijenije u hotelima u uzorku u kojima su vlasništvo i menadžment odvojeni u odnosu na hotele u uzorku u kojima vlasništvo i menadžment nisu odvojeni, dok su dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ i „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u prosjeku razvijenije u hotelima u uzorku u kojima vlasništvo i menadžment nisu odvojeni u odnosu na hotele u uzorku u kojima su vlasništvo i menadžment odvojeni.

Tablica 85. Deskriptivna statistika razina varijabli kvalitete sustava URU-a prema odnosu vlasništva i menadžmenta u hotelima

	Vlasništvo i menadžment nisu odvojeni				Vlasništvo i menadžment odvojeni			
	Min	Maks	M	SD	Min	Maks	M	SD

Spremnost za implementaciju URU-a	1,50	5,00	4,01	0,70	2,50	4,67	3,95	0,63
Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	3,00	5,00	4,35	0,55	3,40	5,00	4,48	0,55
Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	1,00	5,00	3,55	0,97	2,25	4,75	3,87	0,67
Budžetiranje kao dio sustava URU-a	1,00	5,00	3,00	1,29	1,33	5,00	3,44	1,06
Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	2,14	5,00	3,85	0,80	2,00	4,71	3,65	0,75
Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	1,00	5,00	3,64	0,96	2,50	4,75	3,95	0,57
Ukupna kvaliteta sustava URU-a	**2,15**	**4,94**	**3,80**	**0,76**	**2,45**	**4,64**	**3,90**	**0,60**

Tablica 86. prikazuje razlike u varijablama kvalitete sustava URU-a s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta hotela na temelju provedenih Mann-Whitney U testova u svrhu analize razlika između skupina. Iz tablice se može zaključiti da se kvaliteta sustava URU-a u hotelima u uzorku u kojima odnos vlasništva i menadžmenta nije odvojen statistički značajno ne razlikuje od kvalitete sustava URU-a u hotelima u kojima je odnos vlasništva i menadžmenta odvojen.

Tablica 86. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta u hotelima

Parametri Mann-Whitney U testiranja	Spremnost za implementaciju URU-a	Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a	Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a	Budžetiranje kao dio sustava URU-a	Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a	Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a	**Ukupna kvaliteta sustava URU-a**
U	214,50	174	165	182	235,50	202,50	**187,50**
p	0,781	0,467	0,333	0,608	0,404	0,557	**0,703**

Na temelju podataka iz tablice 86. se može zaključiti kako se **hipoteza H4** koja je pretpostavljala da se kvaliteta sustava URU-a značajno razlikuje s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta u hotelima **ne prihvaća**.

6.3. Rasprava

Ključni nalaz provedenog empirijskog istraživanja je nalaz o povezanosti između analiziranih čimbenika kvalitete sustava URU-a i kvalitete samih sustava URU-a u hotelskom poslovanju s obzirom na veličinu hotela. Naime, iako nije prihvaćena hipoteza H1 koja je pretpostavljala da se uloga čimbenika kvalitete sustava URU-a razlikuje s obzirom na veličinu hotela, pokazalo se da je u svim skupinama hotela prema veličini (velikim, srednjim i malim hotelima) za kvalitetu sustava URU-a uloga čimbenika na razini zaposlenika izraženija, kako gledajući njihovu pojedinačnu statističku značajnost tako i njihovu statističku značajnost u skupnim regresijskim analizama, u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera.

Promatrajući relativno, u velikim hotelima se pojedinačno statistički značajnima pokazalo 2,86 % promatranih veza između čimbenika na razini organizacije i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a), 3,36 % promatranih veza između čimbenika na razini menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a) te 8,57 % promatranih veza između čimbenika na razini zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a). U srednje velikim hotelima se pojedinačno statistički značajnima pokazalo 0 % promatranih veza između čimbenika na razini organizacije i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a), 2,52 % promatranih veza između čimbenika na razini menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a) te 17,14 % promatranih veza između čimbenika na razini zaposlenika menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a). U malim se hotelima pojedinačno statistički značajnima pokazalo 0 % promatranih veza između čimbenika na razini organizacije i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a), 1,79 % čimbenika na razini menadžera i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a) te 2,86 % promatranih veza između čimbenika na razini zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija i ukupna kvalitete sustava URU-a). Navedeno ukazuje da su se u svim skupinama hotela (velikim, srednje velikim i malim) čimbenici na razini zaposlenika pokazali važnijima za kvalitetu sustava URU-a od čimbenika na razini organizacije ili čimbenika na razini menadžera.

Nadalje, nakon provedenih multiplih regresijskih analiza nad podacima za velike i srednje velike hotele u koju su bili uključeni svi čimbenici na razini organizacije, na razini menadžera i na razini zaposlenika koji su se pojedinačno pokazali značajnima za kvalitetu sustava URU-a, vidljivo je da se samo socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ pokazalo značajnim za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“. U malim hotelima pak nije provedena multipla regresijska analiza nad podacima o pojedinačno značajnim čimbenicima za kvalitetu sustava URU-a jer niti u jednom slučaju nije dobiveno da je više pojedinačnih čimbenika kvalitete sustava URU-a značajno za istu varijablu kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a), no na pojedinačnoj su se razini značajnima pokazali osobina ličnosti direktora za dvije dimenzije kvalitete sustava URU-a te jedno socio-demografsko obilježje zaposlenika za jednu dimenziju kvalitete sustava URU-a. Sumirajući ove nalaze, moguće je zaključiti da i oni ukazuju na izraženiju ulogu čimbenika na razini zaposlenika za kvalitetu sustava URU-a u odnosu na čimbenike na razini organizacije ili one na razini menadžera.

Specifično, hipoteza H1a koja je pretpostavljala da su u velikim hotelima čimbenici kvalitete sustava URU-a na razini organizacije značajniji za kvalitetu sustava URU-a u odnosu na čimbenike na razini menadžera i čimbenike na razini zaposlenika nije prihvaćena, jer čimbenici na razini organizacije nisu dominirali niti udjelom pri pojedinačnim analizama niti statističkom značajnošću pri istovremenoj analizi svih pojedinačno značajnih čimbenika na sve tri razine (organizacija, direktor hotela, zaposlenici hotela). Od ukupno sedam čimbenika kvalitete sustava URU-a koji su se pokazali pojedinačno statistički značajnima za barem jednu varijablu kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a) u velikim hotelima, samo je jedan čimbenik na razini organizacije („Informacijska tehnologija za URU“) statistički značajan za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“, što ukazuje da su veliki hoteli spremniji na implementaciju sustava URU-a, odnosno da prilikom razvoja svojih sustava URU-a ulažu u adekvatnu informacijsku tehnologiju za URU. Dodatno je zanimljivo istaknuti da je pri analizi čimbenika kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima u uzorku, dokazana statistički značajna negativna povezanost jedino između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“. Drugim riječima, u velikim hotelima u uzorku u kojima su zaposlenici veći broj uzastopnih godina zaposleni u hotelu, praksa evaluacije i odobrenja rezultata radne uspješnosti je manje prisutna. Vezu između broja uzastopnih godina rada zaposlenika u poduzeću i kvalitete sustava URU-a u literaturi su

naglasili Boachie-Mensah i Seidu (2012.) te Gurbuz i Dikmenli (2007. prema Boachie-Mensah i Seidu, 2012.) koji smatraju da su zaposlenici s većim brojem uzastopnih godina rada u određenom poduzeću prošli kroz procjenu svoje radne uspješnosti nekoliko puta, zbog čega se može smatrati da bolje poznaju sustav URU-a poduzeća i aktivnosti koje trebaju poduzeti kako bi poboljšali svoju radnu uspješnost, za razliku od zaposlenika s manjim brojem uzastopnih godina rada u poduzeću. Jednostavno rečeno, dobiveni nalaz se može protumačiti na način da u velikim hotelima u uzorku u kojima su zaposlenici zaposleni veći broj uzastopnih godina nije u tolikoj mjeri izražena potreba za evaluacijom i odobrenjem njihovih rezultata, jer su zaposlenici zbog svojeg dugogodišnjeg rada za istog poslodavca svjesni koje aktivnosti trebaju poboljšati kako bi poboljšali svoju radnu uspješnosti.

Hipoteza H1b koja je pretpostavljala da su čimbenici kvalitete sustava URU-a na razini zaposlenika značajniji za kvalitetu sustava URU-a u srednje velikim hotelima u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera je prihvaćena. Naime, u srednje velikim hotelima u uzorku, od četiri čimbenika kvalitete sustava URU-a koja su se pojedinačno pokazala statistički značajnima za barem jednu varijablu kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a), dva su čimbenika na razini zaposlenika („Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika“ i socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“) značajna za više varijabli kvalitete sustava URU-a. Osim toga, nakon regresijskih analiza provedenih s čimbenicima koji su se pojedinačno pokazali značajnima na sve tri razine (organizacija, direktor hotela, zaposlenici hotela), samo se socio-demografsko obilježje zaposlenika „Godine rada u hotelu“ pokazalo statistički značajnim za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“. Vezu između staža zaposlenika u hotelu i kvalitete sustava URU-a su u literaturi, kako je već navedeno, naglasili Boachie-Mensah i Seidu (2012.) te Gurbuz i Dikmenli (2007. prema Boachie-Mensah i Seidu, 2012.). Dobiveni nalaz se može protumačiti na jednak način kao kod velikih hotela u uzorku, a to je da u srednje velikim hotelima u uzorku postoji obrnuto proporcionalna veza između staža zaposlenika u hotelu i kvalitete sustava URU-a, odnosno da su zaposlenici s dužim radnim stažem u istom hotelu svjesni aktivnosti kojima mogu poboljšati svoju radnu uspješnost, zbog čega postoji manja potreba za njihovom evaluacijom i odobrenjem njihovih rezultata od strane nadređenih.

Hipoteza H1c koja je pretpostavljala da su čimbenici kvalitete sustava URU-a na razini menadžera značajniji za kvalitetu sustava URU-a u malim hotelima u odnosu na čimbenike na

razini organizacije i čimbenike na razini zaposlenika nije prihvaćena. Naime, kao što je prethodno navedeno, u malim hotelima u uzorku su se nakon provedenih analiza ukupno dva čimbenika kvalitete sustava URU-a pokazala statistički značajnima za neku od varijabli kvalitete sustava URU-a (6 dimenzija ili ukupnu kvalitetu sustava URU-a), i to osobina ličnosti direktora „Savjesnost“ za dvije dimenzije kvalitete sustava URU-a i socio-demografsko obilježje „Dob zaposlenika“ za jednu dimenziju kvalitete sustava URU-a. Navedeni nalaz nije u skladu sa zaključkom Medlika i Ingrama (2002.) koji navode kako u malim hotelima većinu poslova vezanih za ljudske potencijale obavlja direktor hotela koji gotovo cjelokupnim poslovanjem upravlja samostalno. Iz navedenog proizlazi pretpostavka da i kvalitetan sustav URU-a prvenstveno ovisi o čimbenicima na razini menadžera, međutim, nalazi provedenog istraživanja ukazuju kako su, gledajući udjel značajnih čimbenika, i u malim hotelima čimbenici na razini zaposlenika značajniji za kvalitetu sustava URU-a od čimbenika na razini organizacije ili čimbenika na razini menadžera.

Hipoteza H2 koja je pretpostavljala povezanost između kvalitete sustava URU-a i financijske uspješnosti hotela nije dokazana. Međutim, takav nalaz ima uporište u literaturi, jer, primjerice, Guest (2002.) navodi da se veza između razvijenosti upravljanja ljudskim potencijalima, a time i upravljanja radnom uspješnošću, i uspješnosti organizacija, a time i hotela, treba promatrani kroz prizmu zaposlenika, odnosno da bi se trebali promatrati oni otputi koji su izravno povezani sa zaposlenicima, kao što su, primjerice, zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika na radu. Ipak, financijski pokazatelji „ROA“, „Prihod po zaposleniku“ i „Ukupna imovina po zaposleniku“ su se pokazali relevantnima za kvalitetu sustava URU-a, odnosno financijski pokazatelji „ROA“ i „Prihod po zaposleniku“ su se pokazali srednje jako pozitivno povezanima s tri dimenzije kvalitete sustava URU-a, a financijski pokazatelj „Ukupna imovina po zaposleniku“ s jednom varijablom kvalitete sustava URU-a. Navedeno potvrđuje prethodne nalaze o postojanju veze između kvalitete sustava URU-a i financijskog uspjeha organizacija (npr. De Waal i Coevert, 2007.; Ha, Nguyen i Tran, 2020.; Kotter i Hessket, 1992. prema Stoskopf, 2002.; Martinez i sur., 2010.; Pološki Vokić; 2004.; Rheem, 1995. prema Chompukum, 2006.; Risher 2005.).

Hipoteza H3 koje je pretpostavljala značajnu povezanost između kvalitete sustava URU-a i sezonalnosti poslovanja nije dokazana, što nije u skladu s literaturom u kojoj se navodi da sezonalnost negativno utječe na zaposlenost i s njome povezane elemente u hotelijerstvu (Kožić, Krešić i Božanić-Živoder, 2003.) te dovodi do velike fluktuacije radne snage i

potenciranja sezonskog zapošljavanja, a time i veće opterećenosti sezonskih zaposlenika i privlačenja zaposlenika niže kvalificiranosti (Kožić, 2013.). Sve navedeno bi trebalo negativno utjecati na kvalitetu sustava URU-a u hotelima sezonskog karaktera, jer kvalitetne sustave URU-a, između ostaloga, obilježavaju kontinuirano ocjenjivanje radne uspješnosti i adekvatna opterećenost zaposlenika za zadovoljenje postavljenih standarda kvalitete usluge.

Hipoteza H4 koja je pretpostavljala značajnu povezanost između kvalitete sustava URU-a i odnosa vlasništva i menadžmenta u hotelima, a pretpostavka se odnosila na to da je kvaliteta sustava URU-a veća u u hotelima u kojima je odnos vlasništva i menadžmenta odvojen u odnosu na hotele u kojima odnos vlasništva i menadžmenta nije odvojen, nije prihvaćena. Međutim, takav nalaz je na temelju literature prihvatljiv, jer Cabrera-Suárez i Martín-Santana (2013.) navode da su članovi obitelji često homogeni i dijele zajedničke vrijednosti, iskustva i očekivanja (iako ne uvijek), što je bitno za razvoj kvalitetnog sustava URU-a, dok Blumentritt, Keyt i Astrachan (2007.) i Dyer (2006.) navode da su menadžeri izvan obitelji često formalniji i profesionalniji i da posjeduju i veća znanja i vještine u odnosu na menadžere unutar obitelji, što su također bitne pretpostavke kvalitetnog sustava URU-a, zbog čega je teško empirijski dokazati da je jedan od dva utjecaja dominantniji za kvalitetu sustava URU-a.

Spoznaje provedenog empirijskog istraživanja vezane uz značajnost pojedinih čimbenika kvalitete sustava URU-a u hotelskom poslovanju s obzirom na veličinu hotela mogu poslužiti menadžerima hotela, ali i menadžerima i zaposlenicima odjela za ljudske potencijale u hotelima, koji žele uvesti sustav URU-a ili žele poboljšati kvalitetu postojećeg sustava URU-a u svojim hotelima, prilikom donošenja odluka o tome koje pretpostavke trebaju biti zadovoljene kako bi se povećala vjerojatnost da će sustav URU-a biti kvalitetan. U velikim hotelima se „Informacijska tehnologija za URU“ pokazala statistički značajnom za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“, razina transformacijskog stila vođenja direktora hotela za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“, upravljačka kompetencija direktora hotela „Utjecajnost“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“, socio-demografsko obilježje direktora hotela „Spol“, osobina ličnosti direktora hotela „Emocionalna stabilnost“ i socio-demografsko obilježje zaposlenika hotela „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ te socio-demografska obilježja zaposlenika hotela „Spol“ i „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“. U srednje velikim hotelima su se

osobina ličnosti direktora hotela „Intelekt“ i varijabla „Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika“ pokazale statistički značajnima za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“, upravljačka kompetencija direktora hotela „Tehnološko upravljanje“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“, upravljačka kompetencija direktora hotela „Tehnološko upravljanje“ i socio-demografsko obilježje zaposlenika hotela „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“, socio-demografsko obilježje zaposlenika hotela „Godine rada u hotelu“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“, socio-demografsko obilježje zaposlenika hotela „Godine rada u hotelu“ i varijabla „Prihvaćenosti i percepcije sustava URU-a od strane zaposlenika“ za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ te socio-demografsko obilježje zaposlenika hotela „Godine rada u hotelu“ za ukupnu kvalitetu sustava URU-a. U malim hotelima se osobina ličnosti direktora hotela „Savjesnost“ pokazala statistički značajnom za dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ i „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“, dok se socio-demografsko obilježje zaposlenika „Dob“ pokazalo statistički značajnim za dimenziju kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“.

Konačno, moguće je zaključiti i da neprihvaćanje hipoteza H1, H3 i H4 ukazuje da ne postoje ključni unutarnji čimbenici niti ključni čimbenici okoline zadatka značajni za kvalitetu sustava URU-a, što znači da se pri razvijanju i provođenju svojih sustava URU-a hoteli bez obzira na njihovu veličinu trebaju voditi standardnom najboljom praksom, odnosno da nije potrebno da svoje sustave URU-a prilagođavaju svojim unutarnjim ili obilježjima iz okoline zadatka. Također, zbog dokazane srednje jake povezanosti između više financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja hotela i više varijabli kvalitete sustava URU-a, nalazi u sklopu hipoteze H2 ukazuju na postojanje pozitivne veze između kvalitete sustava URU-a i uspjeha organizacija, ali i da su potrebna dodatna istraživanja kako bi se potvrdila značajnost navedene veze.

6.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Kao i svako znanstveno istraživanje i provedeno empirijsko istraživanje ima svoja ograničenja, od kojih su istaknuta relevantnija.

Glavno ograničenje provedenog empirijskog istraživanja odnosi se na veličinu populacije hotela u Republici Hrvatskoj u trenutku provođenja istraživanja, koja je zbog svjetske Covid-19 pandemije i razornih potresa koji su zadesili Hrvatsku u 2020. godini iznosila oko 200 hotela (Jutarnji, 2020.), dok prema podacima dostupnim na internetskim stranicama Ministarstva turizma u Republici Hrvatskoj (2020.) djeluje više od 700 hotela. Navedeni događaji utjecali su na poslovanje hotela na način da su brojni hoteli bili zatvoreni ili u fazi obnove, dok su hoteli koji su bili otvoreni (dijelom ili u potpunosti) većinom radili sa smanjenim kapacitetom zbog čega i brojni zaposlenici nisu bili dostupni za ispunjavanje upitnika. Naime, zaposlenici brojnih hotela su u razdoblju provođenja istraživanja bili odsutni s radnih mjesta zbog smanjene potražnje za hotelskim uslugama. Osim manjeg broja dostupnih hotela i zaposlenika, u vrijeme Covid-19 pandemije bilo je i ograničeno kretanje među hrvatskim županijama, a na snazi su bili i protokoli za posjete hotela zbog čega je mogućnost fizičkog obilaska hotela u svrhu prikupljanja podataka bila smanjena.

Drugo ograničenje vezano uz provedeno istraživanje odnosi se na kros-sekcijski nacrt istraživanja koji ne omogućuje donošenje zaključaka o uzročno-posljedičnim odnosima između varijabli (Slišković i Burić, 2020.). No, kros-sekcijski nacrt istraživanja je zbog nekih svojih specifičnosti, kao na primjer da omogućuje usporedbu između prosječnih vrijednosti koje u nekom mjerenju postižu različite podskupine koje se promatraju (Slišković i Burić, 2020.), bio pogodan za ovo doktorsko istraživanje. Naime, u ovom doktorskom radu se istraživala kvaliteta sustava URU-a s obzirom na odabrana organizacijska obilježja te obilježja direktora hotela i zaposlenika, kao i s obzirom na sezonalnost i odnos vlasništva i menadžmenta kao kontekstualne varijable upravljanja radnom uspješnošću u hotelijerstvu.

Treće ograničenje doktorskog rada odnosi se na broj i obuhvat čimbenika kvalitete URU-a koji su uključeni u istraživanje. Analizirani su samo ključni čimbenici unutarnje okoline poduzeća važni za kvalitetu sustava URU-a na organizacijskoj, menadžerskoj i na razini zaposlenika identificirani na temelju pregleda literature, no tih je čimbenika u praksi mnogo. Također, analizirana su samo dva čimbenika okoline zadatka (sezonalnost i odnosno vlasništva i menadžmenta), kao dva u literaturi najčešće problematizirana čimbenika. No, iako su u radu istraženi najrelevantniji unutarnji i čimbenici okoline zadatka za kvalitetu sustava URU-a u hotelima, prisutan je prostor za daljnja istraživanja čimbenika za koje se može pretpostaviti da također utječu na kvalitetu sustava URU-a u hotelima, kao što su obrazovna razina i struka

direktora hotela, obilježja cjelokupnog menadžmenta hotela, vlasništvo hotela (domaće ili strano), faza životnog ciklusa hotela (istraživanje i razvoj, uvođenje, zrelost i odumiranje).

Četvrto ograničenje odnosi se na korištene standardizirane mjerne instrumente (instrumenti za istraživanje organizacijske kulture hotela, osobina ličnosti, stila vođenja i kompetencija menadžera, percepcija i prihvaćenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika te kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću), koji kao i svi standardizirani mjerni instrumenti imaju svoja ograničenja. Vezano uz to, ograničenje rada odnosi se i na činjenicu da su korišteni standardizirani mjerni instrumenti samoevaluacijskog tipa, a što potencijalno dovodi do davanja društveno poželjnih odgovora.

Na temelju navedenih ključnih ograničenja provedenog istraživanja mogu se iznijeti i preporuke za buduća istraživanja. Ovaj doktorski rad može poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja čimbenika kvalitete sustava URU-a u hotelskom poslovanju u Republici Hrvatskoj, jer se u okviru rada provodi prvo sveobuhvatno istraživanje u dosadašnjoj literaturi apostrofiranih čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću na organizacijskoj, menadžerskoj i na razini zaposlenika, pri čemu bi buduća istraživanja trebalo provesti na većem uzorku hotela, direktora i zaposlenika hotela, i to u razdoblju izvan Covid-19 pandemije kako bi dobiveni rezultati bili reprezentativni.

Konačno, umjesto kros-sekcijskog nacrta mogao bi se koristiti eksperimentalni nacrt istraživanja kojim bi se, primjerice, moglo istražiti je li uvođenje sustava URU-a u hotelu utjecalo na financijsku uspješnost hotela, što bi omogućilo donošenje zaključaka o uzročno-posljedičnoj vezi između kvalitete sustava URU-a i financijske uspješnosti hotela.

7. ZAKLJUČAK

Ovim doktorskim radom objašnjen je koncept sustavnog upravljanja radnom uspješnošću, što je posebno važno za razumijevanje pojedinačnih i organizacijskih aspekata uspješnosti na koje sustavno upravljanje radnom uspješnošću može utjecati, s fokusom na upravljanje radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju. Naime, kvalitetan sustav upravljanja radnom uspješnošću posebno je važan za hotele u kojima su zaposlenici ključan čimbenik uspješnosti poslovanja.

Dostizanje kvalitetnog sustava upravljanja radnom uspješnošću značajan je izazov za organizacije, menadžere i zaposlenike zbog čega su u radu, pregledom literature, identificirani ključni čimbenici povezani s kvalitetom sustava upravljanja radnom uspješnošću na ove tri razine, a koji su istraživani u empirijskom dijelu rada. Analizirani čimbenici grupirani u tri skupine čimbenika su: organizacijska kultura hotela i postojanje informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću (čimbenici na razini organizacije); socio-demografska obilježja direktora hotela, osobine ličnosti direktora hotela, stil vođenja direktora hotela i upravljačke kompetencije direktora hotela (čimbenici na razini menadžera); te socio-demografska obilježja zaposlenika i percepcije i prihvaćenosti sustava upravljanja radnom uspješnošću od strane zaposlenika (čimbenici na razini zaposlenika).

Najznačajnija spoznaja doktorskog rada je veća značajnost čimbenika na razini zaposlenika za kvalitetu sustava URU-a u svim skupinama hotela prema veličini (velikim, srednjim i malim hotelima) u odnosu na čimbenike na razini organizacije i čimbenike na razini menadžera. Naime, u sklopu testiranja hipoteze H1, koja je pretpostavljala različitu značajnost pojedinih skupina čimbenika kvalitete sustava URU-a (čimbenici na razini organizacije, čimbenici na razini direktora hotela i čimbenici na razini zaposlenika hotela) s obzirom na veličinu hotela, upravo su se za kvalitetu sustava URU-a čimbenici na razini zaposlenika pokazali važnijima, kako gledajući njihovu pojedinačnu statističku značajnost tako i njihovu statističku značajnost u skupnim regresijskim analizama.

Hipoteza H2 koja je pretpostavljala značajnu povezanost između kvalitete sustava URU-a i financijske uspješnosti hotela nije dokazana. Međutim, pronađene su određene srednje jake pozitivne veze između pojedinih dimenzija kvalitete sustava URU-a i financijske uspješnosti hotela, što ukazuje na znanstvenu potrebu za daljnjim proučavanjem ovog odnosa, a na

praktičnoj razini na svrsishodnost ulaganja u aktivnosti URU-a zaposlenika u hotelima zbog prisutne povezanosti tih procesa s financijskom uspješnosti hotela.

Hipoteze H3 i H4 koje su u odnos stavljale dva obilježja hotela (sezonalnost i odnos vlasništva i menadžmenta) i kvalitetu sustava URU-a nisu dokazane, što potencijalno ukazuje na to da je kvaliteta sustava URU-a važna za sve vrste hotela bez obzira na specifičnosti poslovanja hotela koji posluju cijelu godinu u odnosu na hotele koji posluju određeni dio godine i specifičnosti poslovanja hotela u kojima su vlasništvo i menadžment hotela odvojeni u odnosu na hotele u kojima vlasništvo i menadžment hotela nisu odvojeni.

Bez obzira na odbacivanje hipoteze H1 koja je pretpostavljala značajnost skupina čimbenika za kvalitetu sustava URU-a s obzirom na veličinu hotela, pojedinačne značajnosti varijabli kvalitete sustava URU-a u hotelima prema veličini upućuju na znanstvenu i praktičnu relevantnost istraživanja čimbenika kvalitete sustava URU-a u hotelskom poslovanju. Tako su se u velikim hotelima za jednu ili više varijabli kvalitete sustava URU-a statistički značajnima pokazali čimbenici „Informacijska tehnologija za URU“, socio-demografsko obilježje direktora hotela „Spol“, osobina ličnosti direktora hotela „Emocionalna stabilnost“, razina transformacijskog stila vođenja direktora hotela, upravljačka kompetencija direktora hotela „Utjecajnost“ te socio-demografska obilježja zaposlenika hotela „Spol“ i „Godine rada u hotelu“. U srednje velikim hotelima su se za jednu ili više varijabli kvalitete sustava URU-a statistički značajnima pokazali sljedeći čimbenici: osobina ličnosti direktora hotela „Intelekt“, upravljačka kompetencija direktora hotela „Tehnološko upravljanje“, socio-demografsko obilježje zaposlenika hotela „Godine rada u hotelu“ i varijabla „Percepcije i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika“. U malim hotelima za jednu ili više varijabli kvalitete sustava URU-a su se statistički značajnima pokazale osobina ličnosti direktora hotela „Savjesnost“ i socio-demografsko obilježje zaposlenika „Dob“.

Radom su proširene spoznaje o vezi između čimbenika kvalitete i kvalitete sustava URU-a u hotelima općenito, a specifično s obzirom na veličinu hotela, o čemu do sada istraživanja nisu provođena. Znanstveni doprinos se ogleda upravo u činjenici da su proučavane specifičnosti URU-a prema veličini hotela, s obzirom da su se različite varijable na pojedinačnoj razini pokazale značajnima za kvalitetu sustava URU-a u velikim, srednje velikim i malim hotelima, čime se napušta univerzalni pristup istraživanjima čimbenika kvalitete sustava URU-a.

Usprkos ograničenjima provedenog empirijskog istraživanja, radi se o prvom istraživanju koje se bavilo čimbenicima kvalitete sustava URU-a na organizacijskoj, menadžerskoj i razini zaposlenika te stoga može poslužiti budućim sustavnim i višerazinskim istraživanjima čimbenika kvalitete sustava URU-a općenito, a posebice u hotelskom poslovanju.

POPIS IZVORA

1. Al-Badarneha, M. B., Shatnawib, H. S., Alananzehc, O. A. i Al-Mkhadmehd, A. A. (2019.), Job Performance Management: The Burnout Inventory Model and Intention to Quit their Job among Hospitality Employees, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *5*(2), 1355-1375.
2. Ammons, D. N., Liston, E. G. i Jones, J. A. (2013.), Performance Management Purpose, Executive Engagement, and Reported Benefits among Leading Local Governments, *State and Local Government Review*, *45*(3), 172-179. https://doi.org/10.1177%2F0160323X13498261
3. Anthony, W. P., Perrewe, P. L. i Kacmar, K. M. (1999.), *Human resource management: A strategic approach*, New York: Harcourt Brace
4. Armstrong, M. i Baron, A. (1998.), *Performance management: The new realities*, London: Institute of Personnel and Development
5. Atkinson, M. (2012.), Developing and using a performance management framework: a case study, *Measuring Business Excellence*, *16*(3), 47-56. https://doi.org/10.1108/13683041211257402
6. Avelini-Holjevac, I. i Vrtodusic, A. (1999.), Small Hotels in European Tourism: the Necessity of Reconstruction of Croatian Hotel Industry, *The Tourist Review*, *54*(4), 43-49. https://doi.org/10.1108/eb058321
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
8. Baum, T. (2012.), Human resource management in tourism: a small island perspective, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *6*(2), 124-132. http://dx.doi.org/10.1108/17506181211233054
9. Blumentritt, T. P., Keyt, A. D. i Astrachan, J. H. (2007.), Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals, *Family Business Review*, *20*(4), 321-335. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x
10. Boachie-Mensah, F. O. i Seidu, P. A. (2012.), Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study, *International Journal of Business and Management*, *7*(2), 73-88. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p73
11. Boella, M. J. i Goss-Turner, S. (2005.), *Human Resource Management in the Hospitality Industry: An Introductory Guide*, 6. izd., Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann

12. Brčić, R. (2002.), Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, *Ekonomski pregled*, *53*(11/12), 1048-1069.
13. Briscoe, D. R. i Claus, L. M. (2008.), Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, u: Varma, A, Budhwar, P. S. i DeNisi, A. (ur.), *Performance Management Systems A Global Perspective* (str. 15-39.), New York: Routlege
14. Brown, D. (2002.), HR improving at performance management, *Canadian HR Reporter*, *15*(21), 13-14.
15. Brown, D. (2018.), *Management Information Systems in Performance Management and Performance Appraisal Systems in Organizations Today*, Colorado: University of Colorado Boulder
16. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, *7*(1), 56-63.
17. Burke, R. J. (2018.), Human Resource Management in the hospitality and tourims sector, u: Burke, R. J. i Hughes, J. C. (ur.), *Handbook of HRM in the tourism and hospitality industries* (str. 3-39.), Cheltenham i Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited
18. Cabrera-Suárez, M. K. i Martín-Santana, J. D. (2013.), Top management teams and performance in non-listed family firms, *Journal of Management & Organization*, *19*(4), 405-423.
19. Cho, Y. J. i Lee, J. W. (2012.), Performance Management and Trust in Supervisors, *Review of Public Personnel Administration*, *32*(3), 236-259. https://doi.org/10.1177/0734371X11421496
20. Chompukum, P. (2006.), Performance management effectiveness in Thai banking industry: a look from performers and a role of interactional justice, *Journal of International Business and Cultural Studies*, *3*(4): 1-22.
21. Chua, J. H., Chrisman, J. J. i Sharma, P. (2003.), Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers, *Family Business Review*, *16*(2), 89-107. https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2003.00089.x
22. Clauss Magee, K. (2002.), *The impact of organizational culture on the implementation of performance management*, doktorski rad, Georgia State University, Georgia
23. Colville, K. i Milner, D. (2011.), Embedding performance management: understanding the enablers for change, *Strategic HR Review*, *10*(1), 35-40.

24. Costa, N., Oliveira, C. M. i Oliverira, I. (2021.), The Role and Relevance of Human Resource Management and its Practices in the Portuguese Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Management*, *27*(2), 407-427. https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9
25. Crews, D. (2021.), Reinventing Performance Management, *Archives of Business Research*, *9*(6), 1-12. https://doi.org/10.14738/abr.96.10267
26. Čerović, S. (2020.), *Human resoruce management in hospitality industry*, Beograd: Signidunum University
27. Čižmar, S. i Tomašević, A. (2001.), Ugostiteljska djelatnost: smještaj i prateće usluge, u: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (ur.), *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav* (str. 156-187.), Zagreb: Školska knjiga
28. Čolović, M., Nikić, G. i Stamatović, M. (2021.), The relation between gender and differences in emotional intelligence of female managers in modern rural tourism, *Ekonomika poljoprivrede*, *68*(1), 69-83. https://doi:10.5937/ekoPolj2101069C
29. Ćorluka, G. (2015.), *Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
30. Dean, J. (2005.), *Implementing Performance Management: A handbook for schools*, London i NewYork: Taylor & Francis e-Library
31. Dessler, G. (2020.), *Human resource management*, 16. izd., New York: Pearson Education Inc.
32. De Waal, A. A. (2003.), Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems, *Management Decision*, *41*(8), 688-697. https://doi.org/10.1108/00251740310496206
33. De Waal, A. A. i Coevert, V. (2007.), The effect of performance management on the organizational results of a bank, *International Journal of Productivity and Performance Management*, *56*(5/6), 397-416. http://dx.doi.org/10.1108/17410400710757114
34. De Waal, A. A. i Counet, H. (2009.), Lessons learned fromcperformance management systems implementations, *International Journal of Productivity and Performance Management*, *58*(4), 367-390. http://dx.doi.org/10.1108/17410400910951026
35. De Waal, A. A., Goedegebuure, R. i Geradts, P. (2011.), The impact of performance management on the results of a non-profit organization, *International Journal of Productivity and Performance Management*, *60*(8), 778-796. http://dx.doi.org/10.1108/17410401111182189
36. Dropulić Ružić, M. (2013.), *Doprinos menadžmenta ljudskih potencijala uspješnosti hotelskih poduzeća*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb

37. Dropulić Ružić, M. (2015.), Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance, *International Journal of Hospitality Management*, *49*, 56-65.
38. Dychtwald, K., Morrison, R. i Erickson, T. (2006.), *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage Of Skills and Talent*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press
39. Dyer, W. G., Jr. (2006.), Examining the 'family effect' on firm performance, *Family Business Review*, *19*(4), 253-273. https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2006.00074.x
40. Erer, B. (2020.), The importance of human resources management in tourism enterprises, u: Ates, A i Akmese, K. A. (ur.), *The current approaches in tourism* (167.-194.), Ankara: Iksad Publications
41. Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., … Neely, A. (2007.), Towards a definition of a business performance measurement system, *International Journal of Operations & Production Management*, *27*(8). 784-801. https://doi.org/10.1108/01443570710763778
42. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Zagreb: Sinergija
43. Galičić, V. (2014.), *Leksikon ugostiteljstva i turizma*, Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
44. Gerhart. B. i Trevor, C. O. (2008.), Merit pay, u: Varma, A., Budhwar P. S. i DeNisi, A. (ur.), *Performance Management Systems: A Global Perspective* (str. 67. – 80.), New York: Routlege
45. Gomes F. C. (2020.), Organisational performance management: Trends, challenges, and solutions, u: da Silva, P. Pe., Jorge, S, Sá, P. M. e (ur.), *Emerging Topics in Management Studies* (str. 167-188.), Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra
46. Gržinić, J. (2018.), *Turizam i razvoj - rasprava o globalnim izazovima*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrila u Puli
47. Guest, D. (2002.), Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM, *The Journal of Industrial Relations*, *44*(3), 335-358.
48. Gunaratne, K. A. i Du Plessis, A. J. (2007.), Performance management system: a powerful tool to achieve organisational goals, *Journal of Global Business and Technology*, *3*(1), 17-28.
49. Ha, V. D., Nguyen, Q, B. i Tran , H. N. (2020.), Impacts of Human Resource Management on the Financial Performance of Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and

Trade, *Asian Journal of Economics and Empirical Research*, *7*(2): 147-152. https://doi.org/10.20448/journal.501.2020.72.147.152

50. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. i Tatham, R. L. (2006.), *Multivariate data analysis*, 6. izd., New Jersey: Pearson University Press
51. Hayes, D. K. i Ninemeier, J. D. (2009.), *Human resource management in the hospitality industry*, Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, Inc.
52. Hinkin, T. R. i Schriesheim, C. A. (2004.), 'If You Don't Hear from Me You Know You Are Doing Fine': The Effects of Management Nonresponse to Employee Performance, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *45*(4), 362-372. https://doi.org/10.1177/0010880404270061
53. Holloway, J., Lewis, J. i Mallory, G. (1995.), *Performance Measurement and Evaluation*, London: Sage
54. Houger, V. P. (2006.), Trends of Employee Performance: Collaborative Effort Between Managers And Employees, *Performance Improvement*, *45*(5): 26-44.
55. Hrvatska turistička zajednica (2020.), Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj na dan: 24.07.2020., preuzeto s: https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516
56. IPIP (23.09.2019.), preuzeto 04. srpnja 2021. s ipip.ori.org
57. Isaković, Z. (2007.), *Transformacijsko vodenje v osnovnih šolah ene občine Tuzlanskega kantona*, magistarski rad, Fakultet za menadžment Sveučilišta na Primorskom, Koper
58. Jang, S. (2004.), Mitigating Tourism Seasonality: A quantitative approach, *Annals of tourism research*, *31*(4), 819-836. https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.02.007
59. Jutarnji (20. prosinca 2020.), Dočeci Nove godine u hotelima nisu otkazani, sve će biti u skladu s mjerama, velik interes za privatni smještaj, preuzeto 21. listopada 2021. s https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/doceci-nove-godine-u-hotelima-nisu-otkazani-sve-ce-biti-u-skladu-s-mjerama-velik-interes-za-privatni-smjestaj-15038088
60. Kline, R.B. (2016.), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4. izd., New York: Guilford Press
61. Knežević, D. (2017), Upravljanje radnom uspješnošću kao poduzetnički alat u malim poduzećima, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, *7*(2), 135-145.
62. Kohli, A .S. i Deb, T. (2008.), *Perfomance Management*, New Delhi: Oxford University Press

63. Kožić, I. (2013.), Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?, *Ekonomski vjesnik / Econviews – Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, *26*(2), 470-479.
64. Kožić, I., Krešić, D. i Boranić Živoder, S. (2013.), Analiza sezonalnosti turizma u Hrvatskoj primjenom metode Gini koeficijenta, *Ekonomski pregled*, *64*(2), 159-182.
65. Koenig-Lewis, N. i Bischoff, E. E. (2005.), Seasonality research: The state of the art, *International journal of tourism research*, *7*(4/5), 201-219. https://doi.org/10.1002/jtr.531
66. Krakover, S. (2000.), Partitioning seasonal employment in the hospitality industry, *Tourism management*, *21*(5), 461-471. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00101-6
67. Kreklow, S. R. (2006.), Technology Tools for Performance Management, *Government Finance Review*, *22*(3), 58-60.
68. Kusluvan, S. (2003.), Characteristics of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry, u: Kusluvan, S. (ur.), *In Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (3-24.), New York: Nova Science
69. Lam, T. Y. M. (2008.), Optimisation of performance management for housing services, *Journal of Facilities Management*, *6*(3), 226-240. https://doi.org/10.1108/14725960810890154
70. Lawson, R., Stratton, W. i Hatch, T. (2003.), The benefits of a scorecard system, *CMA Management*, str. 24-26.
71. Linge, J. H. i Schiemann, W. A. (1996.), From the balanced scorecard to strategic gauches: is measurement worth it*?*, *Management Review*, *85*(3): 56-61.
72. Lubatkin, M. H., Durand, R. i Ling, Y. (2007.), The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism, *Journal of Business Research*, *60*(10), 1022-1029. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.019
73. Martinez, V., Kennerley, M., Harpley, R., Wakelen, R., Hart, K. i Webb, J. (2010.), Impact of Performance Measurement and Management Systems, *Management Services*, *54*(2), 42-47.
74. McCloskey, D. N. (2000.), *How to Be Human – though an economist*, Michigan: The University of Michigan Press
75. Medlik, S. i Ingram, H. (2002.), *Hotelsko poslovanje*, Zagreb: Golden marketing
76. Mensah Hervie, D. Bálint Illés, Cs., D., Dunay, A. i Abdi Khalife, M. (2021.), Bibliometric analysis of human resource management (HRM) in the hospitality and tourism industry, *Journal of Management*, *1*(37), 59-80. http://doi.org/10.38104/vadyba.2021.1.06

77. Milić Janković, V., Jovanović, S. i Krstić, B. (2011.), Human resources in tourism as a factor of its employment and competitiveness growth – Comparative analysis of Serbia and surrounding countries, *Facta Universitatis – Series: Economics and Organization*, *8*(4), 433-445.
78. Milićević, S. i Petrović, J. (2019.), Human resource management as a factor of competitiveness in tourism and hospitality, *Thematic Proceedings I of the 4th International Scientific Conference Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Tourism as a generator of Employment* (str. 237-253), Vrnjačka Banja: Sveučilište u Kragujevcu, Fakultet za hotelski menadžment i turizam
79. Mishra, G. i Farooqi, R. (2014.), Exploring Employee Satisfaction With Performance Management and the Challenges Faced in Context of IT Industry, *Compensation & Benefits Review*, *45*(6), 329-339. https://doi.org/10.1177%2F0886368714525016
80. Mitrović, M., Janković, S. i Jovanovič, G. (2016.), Hotel performance measurement: literature review, *SITCON 2016 - Singidunum International Tourism Conference* (str. 250-257.), Beograd: Univerzitet Singidunum
81. Mostarac, V., Knežević, D. i Budimir, I. (2020.), Odnos upravljanja radnom uspješnošću i kompenzacijskog menadžmenta u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 10* (1), 147-162. https://doi.org/10.38190/ope.10.1.11
82. Mucha, M. J. (2011.), Performance Management Self Evaluation, *Government Finance Review*, *27*(3), 43-46.
83. Mucha, M. J. (2011.a), What is Performance Management?, *Government Finance Review*, *27*(6), 49-50.
84. Mucha, M. J. (2013.), Recruiting and Developing Your Performance Management Team, *Government Finance Review*, *29*(1), 52-54.
85. Mullins, L. J. (2005.), *Management and organisational behaviour*, London: Prentice Hall
86. Mustapić, D. (2017.), The role of human resource in the success of small hotels, *International Journal Vallis Aurea*, *3*(2), 67-77. https://doi.org/10.2507/IJVA.3.2.6.39
87. Načinović Braje, I. (2008.), *Utjecaj organizacijske kulture na sustav nagrađivanja,* magistarski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
88. Načinović Braje, I. (2016.), Organizacijska kultura, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija* (str. 371-398.), Zagreb: Sinergija
89. Načinović Braje, I. i Bosnić, L. (2017.), Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (23), 44-66. https://doi.org/10.46458/27121097.2017.23.44

90. Nas, Z i Arigtekin, Ö. (2020.), Importance of functions of human resources management in tourism, *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, (7), 23-33. https://doi.org/10.51293/socrates.16
91. Nickson, D. (2007.), *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Burlington: Butterworth-Heinemann (Elsevier)
92. Niemiec A. (2017.). Performance Measurement Perspectives In Small And Medium Enterprises, *Proceedings of the 6th International Virtual Scientific Conference on Informatics and Management Sciences: Management and Marketing*, *6*(1), 10-14. Żilina: University of Żilina
93. Noe, R. A., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B. i Wright, P. M. (1994.), *Fundaments of Human Resource Management*, 4 izd., New York: McGraw-Hill/Irwin
94. Panda, S. (2011.), Performance Management System: Issues and Challenges, *Management and Labour Studies*, *36*(3): 271-280. https://doi.org/10.1177/0258042X1103600304
95. Perry J. i Hondeghem, A. (2008.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press
96. Pollitt, C. (2013.), The logics of performance management, *Evaluation*, *19*(4): 346-363. https://doi.org/10.1177/1356389013505040
97. Pološki Vokić, N. (2004.) Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, *55*(5-6), 455-478.
98. Pološki Vokić, N. (2008.), Važnost obrazovanja i razvoja za uspjeh hotelske industrije – Slučaj Hrvatske, *Acta Turistica*, *20*(1), 9-38.
99. Pološki Vokić, N. (2018.), Ljudi u organizaciji, u: Hernaus, T., Brčić, R., (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 203-258.), Zagreb: Školska knjiga
100. Pološki Vokić, N. i Grizelj, H. (2007.), Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled*, *58*(12): 851-880.
101. Pološki Vokić, N. i Vidović, M. (2007.), HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people – The case of Croatia, *EFZG Working paper series*, (1), 1-16.
102. Rahimić, Z., Črnjar, K. i Čikeš, V. (2019.), Seasonal employment in tourism as a challenge for human resource management, u: Zadel, Z. i Smolčić Jurdana, D. (ur.), *Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe: Creating Innovative Tourism Experiences: The Way to Extend the Tourist Season* (str. 607-620.), Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

103. Rajkumar, B. i Devamaindhan, Dr. B. (2020.), Effectiveness of Performance Management System in Hotel Industry in Chennai, Science, *Tehnology and Development Journal*, *9*(1), 270-277. https://doi.org/20.18001.STD.2020.V9I1.20.33227
104. Ralević, P. V., Dragojlović, A., Dobrodolac, M., Denić, N. M. i Nešić, Z. (2015.), Increasing organizational performance by human resource management, *Tehnički vjesnik*, *22*(2), 263-269. https://doi.org/10.17559/TV-20130905124436
105. Rao, T. V. (2004.), *Performance management and appraisal systems - HR Tools for Global Competitiveness*, New Delhi: Response Book
106. Resnick, M. L. (2009.), When Performance Management Fails – Forensic Case Studies from the Front Lines, *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, *53*(9), 558-562., https://doi.org/10.1177/154193120905300904
107. Risher, H. (2003.), Refocusing Performance Management for High Performance, *Compensation & Benefits Review*, *35*(5): 20-30. https://doi.org/10.1177/0886368703256939
108. Risher, H. (2005.), Getting Serious About Performance Management, *Compensation and Benefits Review*, *37*(6): 18-26. https://doi.org/10.1177/0886368705281542
109. Robbins, S. P. (1992.), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izd., Zagreb: MATE d.o.o.
110. Rudančić, A. (2019.), The role and importance of human resource management in tourism in the Republic of Croatia, u: Vinogradova, M., Tankovic, A. C. i Pavelin, G. (ur.), *Book of Proceedings 45th International Scientific Conference on Economic and Social Development – XIX International Social Congress (ISC 2019)* (str. 169-176.), Moskva: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency
111. Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
112. Sahoo, C. K. i Mishra, S. (2012.), Performance management benefits organizations and their employees, *Human Resource Management International Digest*, *20*(6): 3-5. http://dx.doi.org/10.1108/09670731211260771
113. Sdrolias, L., Anyfantis, I., Koukoubliakos, I., Nikova, D. i Meleas, I. (2017.), The Importance of Human Resource Management for the Development of Effective Corporate Culture in Hotel Units, u: Katsoni, V., Upadhya, A. i Stratigea, A. (eds.), *Tourism, Cultue and Heritage in a Smart Economy* (183.-188.), Cham: Springer
114. Sharif, A. M. (2002.), Benchmarking performance management systems, *Benchmarking*, *9*(1), 62-85. http://dx.doi.org/10.1108/1463577021041858

115. Silva, M. i Lima, C. (2017.), The Role of Information Systems in Human Resource Management. u: Pomffyova, M., (ed.), *Management of Information Systems* (113-126.), London: Intech Open
116. Silva, S. i Martins, D. (2016.), Human Resource Management in Hotel Units: The Portuguese Case, *Academica Turistica*, *9*(1), 5-18.
117. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F., (2004.), *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia
118. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta,* Zagreb: Školska knjiga
119. Singer, S. i Nukić Šandrk, I. (2013.), Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima, *Ekonomski vjesnik, 26*(1), 189-198.
120. Singh, A. (2012.), Performance Management System Design, Implementation and Outcomes in Indian Software Organizations: A Perspective of HR Managers, *South Asian Journal of Management, 19*(2), 99-120.
121. Singh, N., Clark, H. i Roehl. W. S. (2007.), Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development, Hospitality Management, 26(1), 131–147.
122. Slišković, A. i Burić, I. (2020.), *Znanstvano istraživanje u pishologiji: vodič za početnike*, Zadar: Sveučilište u Zadru
123. Sokić, K., Gutić Marinčić, S. i Bakić, M. (2019.), Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju, *FIP - Financije i pravo, 7*(2), 23-50.
124. Soldić Frleta, D. (2015.), *Kvalitativne i kvantitativne odrednice turističke potrošnje na razini destinacije*, doktorski rad, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
125. Solnet, D. i Hood, A. (2008.), Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda, *Journal of Hospitality and Tourism Management, 15*(1), 59–68. https://doi.org/10.1375/jhtm.15.59
126. Spence J. R. i Keeping L. M. (2013.), The road to performance ratings is paved with intentions: A framework for understanding managers' intentions when rating employee performance, *Organizational Psychology Review, 3*(4), 360-383. https://doi.org/10.1177%2F2041386613485969
127. Stoskopf, G. A. (2002.), Taking performance management to the next level, *Workspan, 45*(2), 26-31.

128. Stringer, C. (2007.), Empirical performance management research: observations from AOS and MAR, *Qualitative Research in Accounting & Management*, *4*(2), 92.-114.
129. Šimundić, B. (2015.), *Makroekonomske determinante emitivnog turizma i njihov utjecaj na gospodarstva receptivnih zemalja*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
130. Škrtić, S. (2018.), The Strategic Role of Controlling and Human Resources Management in Successful Management, *FIP - Financije i pravo*, *6*(1), 41-52.
131. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. i Atkinson, C. (2020.), *Human resource management*, 11. izd., Harlow: Pearson Education Inc.
132. Trdina, D. (2010.), Upravljanje ljudskim potencijalima u zdravstveno-turističkim centrima Republike Hrvatske, u: Breslauer, N. (ur.), *Zbornik radova s 1. hrvatskog znanstveno stručnog skupa o menadžmentu u turizmu i sportu* (315-329.), Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu
133. Treven, S. (2000.), The importance of human resource management for the success of the company, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *5*(1), 83-93.
134. Vergori, A. (2012.), Forecasting tourism demand: the role of seasonality, *Tourism Economics*, *18*(5), 915-930. https://doi.org/10.5367/te.2012.0153
135. Vukonić, B. i Čavlek, M. (ur.) (2001.), *Rječnik turizma*, Zagreb: Masmedia
136. Wang, W. (2006.), *Middle Manager Leadership Competencies in China: Perceptions of MBA and EMBA Students at Nankai University*, doktorski rad, The Pennsylvania State University, Pennsylvania
137. Yang, J.-T. (2010.), Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, *29*(4): 609–619. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002
138. Zakonu o plaćama u javnim službama, Narodne novine br. 27/01, 39/09. (2022.)
139. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15., 120/16., 116/18., 42/20., 47/20. (2020.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba upravljanja radnom uspješnošću i ocjene radne uspješnosti 11
Tablica 2. Grafički prikaz prisilne distribucije pri procjeni radne uspješnosti 21
Tablica 3. Grafički prikaz metode usporedbe u parovima pri procjeni radne uspješnosti 22
Tablica 4. Grafički prikaz grafičke ljestvice procjene pri procjeni radne uspješnosti pojedinca 23
Tablica 5. Grafički prikaz deskriptivne ljestvice pri procjeni radne uspješnosti pojedinca 23
Tablica 6. Grafički prikaz ljestvice opažanja ponašanja za radno mjesto menadžera 25
Tablica 7. Grafički prikaz ljestvice primjera ponašanja voditelja projektnog tima 26
Tablica 8. Pristupi procjene radne uspješnost po kriterijima učinkovitog sustava praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti 28
Tablica 9. Primjer liste slobodnog izbora 29
Tablica 10. Primjer liste prisilnog izbora 30
Tablica 11. Pojmovno određenje učenja, obučavanja, obrazovanja i razvoja zaposlenika 31
Tablica 12. Outputi učinkovitih sustava upravljanja radnom uspješnošću i autori koji su ih teorijski i/ili empirijski dokazali 53
Tablica 13. Usporedba pokazatelja uspješnosti organizacija koje imaju i onih koje nemaju sustav upravljanja radnom uspješnošću prema istraživanju Kottera i Hessketa 57
Tablica 14. Pokazatelji uspješnosti sustava upravljanja radnom uspješnošću u poduzećima proizvodnog i uslužnog sektora u Ujedinjenom Kraljevstvu prema istraživanju Centra za uspješnost poslovanja Cranfieldske škole za menadžment 58
Tablica 15. Deset ključnih obilježja organizacijske kulture prema Robbinsu 63
Tablica 16. Empirijska istraživanja odnosa organizacijske kulture i sustava upravljanja radnom uspješnošću 64
Tablica 17. Koristi od korištenja informacijske tehnologije za upravljanje radnom uspješnošću 65
Tablica 18. Primjer opisa posla za radno mjesto glavnog kuhara 85
Tablica 19. Prednosti učinkovitog obučavanja zaposlenika u ugostiteljstvu i hotelijerstvu 89
Tablica 20. Izvori i elementi anketnog upitnika namijenjenog najrelevantnijoj osobi za sustav URU-a u hotelu 99
Tablica 21. Izvori i elementi dijelova anketnog upitnika namijenjenog direktorima hotela 99
Tablica 22. Izvori i elementi anketnog upitnika namijenjenog zaposlenicima hotela 100
Tablica 23. Profil hotela u uzorku s obzirom na veličinu hotela 101

Tablica 24. Profil hotela u uzorku s obzirom na sezonalnost poslovanja hotela 102
Tablica 25. Profil hotela u uzorku s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta 102
Tablica 26. Profil ispitanika koji su ispunili anketni upitnik namijenjen direktorima hotela 102
Tablica 27. Profil ispitanika u uzorku koji su ispunili anketni upitnik namijenjen zaposlenicima hotela 103
Tablica 28. Broj zaposlenika koji su ispunili anketni upitnik za zaposlenike prema veličini hotela 103
Tablica 29. Povezanost između dimenzija organizacijske kulture i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima 106
Tablica 30. Povezanost između postojanja informacijske tehnologije za URU i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima..... 106
Tablica 31. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u velikim hotelima..... 107
Tablica 32. Razlike u razinama dimenzija kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima s obzirom na spol direktora..... 108
Tablica 33. Razlike u razinama dimenzija kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima s obzirom na stručnu spremu direktora..... 108
Tablica 34. Povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima 109
Tablica 35. Povezanost između osobina ličnosti direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima..... 109
Tablica 36. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Emocionalna stabilnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima..... 110
Tablica 37. Povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima..... 110
Tablica 38. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između razine transformacijskog stila vođenja direktora i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima..... 111
Tablica 39. Povezanost između upravljačkih kompetencija direktora i kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima..... 111

Tablica 40. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Utjecajnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima 112
Tablica 41. Povezanost između socio-demografskih obilježja zaposlenika i kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima 113
Tablica 42. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u velikim hotelima 113
Tablica 43. Parametri multiplog regresijskog modela između socio-demografskih obilježja zaposlenika „Spol“, „Školska sprema“ i „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata“ u velikim hotelima 114
Tablica 44. Povezanost između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima 114
Tablica 45. Statistički značajni čimbenici kvalitete sustava URU-a u velikim hotelima i parametri multiplog regresijskog modela koji uključuje sve pojedinačno značajne čimbenike 117
Tablica 46. Povezanost između dimenzija organizacijske kulture i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 120
Tablica 47. Parametri multiplog regresijskog modela povezanosti između dimenzija organizacijske kulture „Dosljednost“ i „Misija“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima 121
Tablica 48. Parametri multiplog regresijskog modela povezanosti između dimenzija organizacijske kulture „Dosljednost“ i „Misija“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima 121
Tablica 49. Povezanost između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzija kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 122
Tablica 50. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima s obzirom na spol direktora 123
Tablica 51. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima s obzirom na stručnu spremu direktora 123
Tablica 52. Povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 124
Tablica 53. Povezanost između osobina ličnosti direktora i dimenzija kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 124

Tablica 54. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Intelekt“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima 125
Tablica 55. Povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 125
Tablica 56. Povezanost između upravljačkih kompetencija direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 126
Tablica 57. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima 126
Tablica 58. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između upravljačke kompetencije direktora „Tehnološko upravljanje“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima 127
Tablica 59. Povezanost između socio-demografskih obilježja zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 128
Tablica 60. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Mjerenje i izvještavanje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima 128
Tablica 61. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Budžetiranje kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima 129
Tablica 62. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima 129
Tablica 63. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Godine rada u hotelu“ i varijable „Ukupna kvaliteta sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima 130
Tablica 64. Povezanost između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i sedam proučavanih dimenzija kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima 130
Tablica 65. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u srednje velikim hotelima 131

Tablica 66. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Evaluacija i odobrenje rezultata kao dio sustava URU-a“ u srednje velikim hotelima..... 131
Tablica 67. Statistički značajni čimbenici kvalitete sustava URU-a u srednje velikim hotelima i parametri multiplog regresijskog modela koji uključuje sve pojedinačno značajne čimbenike 132
Tablica 68. Povezanost između dimenzija organizacijske kulture i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima 134
Tablica 69. Povezanost između postojanja informacijske tehnologije za URU i dimenzija kvalitete sustava URU-a u malim hotelima..... 135
Tablica 70. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u malim hotelima s obzirom na spol direktora..... 136
Tablica 71. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a u malim hotelima s obzirom na stručnu spremu direktora..... 136
Tablica 72. Povezanost između socio-demografskih obilježja direktora „Dob“ i „Godine rada u hotelu“ i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima 137
Tablica 73. Povezanost između osobina ličnosti direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima..... 137
Tablica 74. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Savjesnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Spremnost za implementaciju URU-a“ u malim hotelima 138
Tablica 75. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između osobine ličnosti direktora „Savjesnost“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Upravljanje rezultatima kao dio sustava URU-a“ u malim hotelima..... 138
Tablica 76. Povezanost između razine transformacijskog stila vođenja direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima..... 138
Tablica 77. Koeficijent povezanosti između upravljačkih kompetencija direktora i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima..... 139
Tablica 78. Povezanost između socio-demografskih obilježja zaposlenika i varijabli kvalitete sustava URU-a u malim hotelima 140
Tablica 79. Parametri linearnog regresijskog modela povezanosti između socio-demografskog obilježja zaposlenika „Dob“ i dimenzije kvalitete sustava URU-a „Definirani ciljevi kao dio sustava URU-a“ u malim hotelima..... 140

Tablica 80. Povezanost između percepcija i prihvaćenosti sustava URU-a od strane zaposlenika i kvalitete sustava URU-a u malim hotelima 141
Tablica 81. Statistički pojedinačno značajni čimbenici kvalitete sustava URU-a u malim hotelima 143
Tablica 82. Povezanost između varijabli kvalitete sustava URU-a i financijskih pokazatelja uspješnosti hotela 146
Tablica 83. Deskriptivna statistika razina varijabli kvalitete sustava URU-a prema sezonalnosti poslovanja hotela 147
Tablica 84. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava URU-a s obzirom na sezonalnost poslovanja hotela 148
Tablica 85. Deskriptivna statistika razina varijabli kvalitete sustava URU-a prema odnosu vlasništva i menadžmenta u hotelima 148
Tablica 86. Razlike u dimenzijama kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta u hotelima 149

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Konceptualni (teorijski) model povezanosti čimbenika kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću i kvalitete sustava upravljanja radnom uspješnošću u hotelskom poslovanju prema veličini hotela..... 4
Grafikon 2. Ključne dimenzije sustava upravljanja radnom uspješnošću..... 15

PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK NAMIJENJEN NAJRELEVANTNIJOJ OSOBI ZA SUSTAV UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELU

- **RAZVIJENOST I IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U HOTELU**

Upute: Molim Vas da označite stupanj u kojem navedene tvrdnje opisuju sustav upravljanja radnom uspješnošću Vašeg hotela, pri čemu su stupnjevi sljedeći:

1 = Uopće nije prisutno u hotelu

2 = Nije prisutno

3 = Niti je prisutno niti je neprisutno

4 = Prisutno je

5 = U potpunosti je prisutno

		Ocjene				
1.	Menadžeri vide vrijednost i koristi od sustava upravljanja radnom uspješnošću te potiču njegovo korištenje.	1	2	3	4	5
2.	Zaposlenici jasno razumiju vrijednosti i ciljeve sustava upravljanja radnom uspješnošću za hotel.	1	2	3	4	5
3.	Zaposlenici znaju koji elementi čine sustav upravljanja radnom uspješnošću i kako ti elementi potiču hotelske procese i procese donošenja odluka unutar hotela.	1	2	3	4	5
4.	Sustav upravljanja radnom uspješnošću podržava postizanje definiranih hotelskih ciljeva i zadataka.	1	2	3	4	5
5.	Zaposlenici su stručni u provođenju praksi i programa upravljanja radnom uspješnošću.	1	2	3	4	5
6.	Identificirani su pojedinci unutar hotela (eng. internal champions) koji su najposvećeniji hotelskim naporima pri upravljanju radnom uspješnošću	1	2	3	4	5
7.	Hotel ima jasno definirane ciljeve i zadatke (u pisanom obliku).	1	2	3	4	5
8.	Hotel jasno komunicira svoje ciljeve i zadatke.	1	2	3	4	5
9.	Menadžeri, zaposlenici i druge interesno-utjecajne skupine unutar hotela razumiju ciljeve i zadatke hotela.	1	2	3	4	5
10.	Hotelski ciljevi i zadaci jasno ukazuju na to što se smatra uspjehom hotela.	1	2	3	4	5
11.	Hotelski ciljevi i zadaci uzimaju u obzir očekivanja i zadovoljstvo gostiju.	1	2	3	4	5
12.	Hotel ima jasno definiran skup metoda i mjera za procjenu radne uspješnosti.	1	2	3	4	5
13.	Metode i mjere procjene radne uspješnosti mjere stvarne rezultate (ostvarenje ciljeva), a ne samo razinu produktivnosti na radu.	1	2	3	4	5
14.	Standardi (željena razina) radne uspješnosti su postavljeni za svaki definirani kriterij radne uspješnosti.	1	2	3	4	5

15.	Hotel ima uspostavljen sustav redovitog prikupljanja i obrade podataka za potrebe izvještavanja o dostignutoj radnoj uspješnosti u odnosu na očekivane rezultate.	1	2	3	4	5
16.	Podaci o dostignutoj radnoj uspješnosti dostupni su pravovremeno kako bi se na temelju njih donosile odluke kojima će se poboljšati budući rezultati.	1	2	3	4	5
17.	Podaci o dostignutoj radnoj uspješnosti su vjerodostojni i upotrebljivi njihovim korisnicima (menadžeri, zaposlenici i sl.).	1	2	3	4	5
18.	Izvješća o radnoj uspješnosti su redovito dostupna i distribuirana svima, a kako bi se unaprijedilo donošenje odluka u budućnosti.	1	2	3	4	5
19.	Rezultati procjene radne uspješnosti, i pozitivni i negativni, redovito se komuniciraju s ciljem osiguranja njihovog razumijevanja od strane svih uključenih.	1	2	3	4	5
20.	Proračun za upravljanje radnom uspješnošću je definiran kroz operativni plan i jasno ukazuje kako će biti potrošen novac da bi se usmjerila radna uspješnost zaposlenika.	1	2	3	4	5
21.	Proračun za upravljanje radnom uspješnošću ukazuje koji su najučinkovitiji programi i usluge za postizanje željenih rezultata.	1	2	3	4	5
22.	Donošenje odluka i razumijevanje proračuna za upravljanje radnom uspješnošću temelji se na jasnim standardima radne uspješnosti.	1	2	3	4	5
23.	Hotel je razvio procese donošenja odluka koji se temelje na redovitom korištenju podataka o radnoj uspješnosti.	1	2	3	4	5
24.	Hotel po potrebi razvija specifične planove za poboljšanje radne uspješnosti zaposlenika u svrhu ostvarenje postavljenih ciljeva.	1	2	3	4	5
25.	Ostvarenje planova za poboljšanje radne uspješnosti zaposlenika se redovito prati i preispituje.	1	2	3	4	5
26.	Hotel je implementirao strategije koje povezuju radnu uspješnost zaposlenika i rezultate hotela.	1	2	3	4	5
27.	Partneri hotela su upoznati sa željenim rezultatima hotela.	1	2	3	4	5
28.	Hotel ocjenjuje kvalitetu svojih partnera kako bi postigao vlastite rezultate.	1	2	3	4	5
29.	Hotel kontinuirano trenira i razvija zaposlenike kako bi poboljšala njihova znanja i svijest o upravljanju radnom uspješnošću.	1	2	3	4	5
30.	Redovito se preispituje svrha i uspješnost pojedinih programa i usluga unutar hotela.	1	2	3	4	5
31.	Hotel je razvio mehanizme za širenje znanja prikupljenog kroz uspješno provođenje aktivnosti i projekata.	1	2	3	4	5
32.	Podaci o radnoj uspješnosti se povremeno revidiraju i verificiraju kako bi se povećala točnost izvještavanja.	1	2	3	4	5
33.	Hotel redovito slavi uspjeh te nagrađuje i priznaje dostizanje željenih rezultata.	1	2	3	4	5

- **INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA ZA UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU**

Upute: Molim Vas da označite jedan od ponuđenih odgovora ili upišete svoj odgovor gdje se to traži.

1. Koja se razina informacijske tehnologije za podršku sustavima za upravljanje radnom uspješnošću najčešće koristi (molimo zaokružiti samo jedan odgovor):

a) Modul za upravljanje radnom uspješnošću unutar ERP-a (integriranog informacijskog sustava koji služi za sveobuhvatnu podršku poslovanju), kojeg: _____ (upišite naziv ERP-a)

b) Modul za upravljanje radnom uspješnošću unutar zasebnog softverskog rješenja za upravljanje ljudskim potencijalima, kojeg: _____ (upišite naziv softverskog rješenja za upravljanje ljudskim potencijalima)

c) Zasebno softversko rješenje za upravljanje radnom uspješnošću (generičko rješenje, aplikacija, web, intranet i slično), koje: _____ (upišite naziv zasebnog softverskog rješenja za upravljanje radnom uspješnošću)

d) Pojedinačne word i excel datoteke

e) Ne provodi se upravljanje radnom uspješnošću u hotelu

f) Nešto drugo, što: _____

PRILOG 2. ANKETNI UPITNIK NAMIJENJEN DIREKTORU HOTELA

- **OSOBINE LIČNOSTI ISPITANIKA**

Upute: Sljedeće tvrdnje opisuju uobičajeno ponašanje ljudi. Molim Vas da, koristeći se priloženom ljestvicom, procijenite koliko pojedini iskaz vjerno opisuje baš Vas. Pri tome se opišite onakvim kakvim se sada vidite, a ne kakvi biste željeli biti u budućnosti. Također, opišite se najiskrenije što možete u odnosu prema drugim osobama koje inače poznajete, a koje su istog spola i približno iste dobi. Pažljivo pročitajte svaku tvrdnju i tada zaokružite/označite broj na ljestvici koji odgovara Vašem samoopisu za tu tvrdnju.

		U potpunosti netočno	Uglavnom netočno	Ni točno ni netočno	Uglavnom točno	U potpunosti točno
1.	Unosim živost u neku zabavu.	1	2	3	4	5
2.	Ne brinem se puno za druge ljude.	1	2	3	4	5
3.	Uvijek sam spreman (spremna).	1	2	3	4	5
4.	Lako podliježem stresu.	1	2	3	4	5
5.	Imam bogat rječnik.	1	2	3	4	5
6.	Ne pričam puno.	1	2	3	4	5
7.	Zanimaju me drugi ljudi.	1	2	3	4	5
8.	Ostavljam svoje stvari posvuda.	1	2	3	4	5
9.	Uglavnom se osjećam opušteno.	1	2	3	4	5
10.	Teško razumijem apstraktne ideje.	1	2	3	4	5
11.	Osjećam se ugodno u društvu.	1	2	3	4	5
12.	Vrijeđam ljude.	1	2	3	4	5
13.	Obraćam pažnju na detalje.	1	2	3	4	5
14.	Često sam zabrinut (zabrinuta).	1	2	3	4	5
15.	Imam bujnu maštu.	1	2	3	4	5
16.	Držim se po strani.	1	2	3	4	5
17.	Suosjećam s drugima.	1	2	3	4	5
18.	Pravim nered.	1	2	3	4	5
19.	Rijetko sam tužan (tužna).	1	2	3	4	5
20.	Ne zanimaju me apstraktne ideje.	1	2	3	4	5
21.	Sam(a) započinjem razgovore.	1	2	3	4	5
22.	Ne zanimaju me tuđi problemi.	1	2	3	4	5
23.	Odmah obavljam kućne poslove.	1	2	3	4	5
24.	Lako me zasmetati.	1	2	3	4	5
25.	Imam izvrsne ideje	1	2	3	4	5
26.	Imam malo toga za reći.	1	2	3	4	5
27.	Imam meko srce.	1	2	3	4	5
28.	Često zaboravljam vratiti stvari na njihovo mjesto.	1	2	3	4	5
29.	Lako se uzrujam.	1	2	3	4	5
30.	Nemam mnogo mašte.	1	2	3	4	5

31.	Na zabavama razgovaram s mnogo različitih osoba.	1	2	3	4	5
32.	Drugi ljudi me zapravo ne zanimaju.	1	2	3	4	5
33.	Volim red.	1	2	3	4	5
34.	Često mijenjam raspoloženja.	1	2	3	4	5
35.	Brzo shvaćam različite stvari.	1	2	3	4	5
36.	Ne volim privlačiti pažnju.	1	2	3	4	5
37.	Posvećujem vrijeme drugim ljudima.	1	2	3	4	5
38.	Izbjegavam obveze.	1	2	3	4	5
39.	Podliježem čestim promjenama raspoloženja.	1	2	3	4	5
40.	Koristim učene izraze.	1	2	3	4	5
41.	Nije mi nelagodno biti u središtu pozornosti.	1	2	3	4	5
42.	Osjetljiv(a) sam na tuđe osjećaje.	1	2	3	4	5
43.	Slijedim zacrtani plan.	1	2	3	4	5
44.	Lako me je razdražiti.	1	2	3	4	5
45.	Provodim vrijeme razmišljajući	1	2	3	4	5
46.	Šutljiv(a) sam s nepoznatima.	1	2	3	4	5
47.	Nastojim da se drugi osjećaju ugodno.	1	2	3	4	5
48.	Posao obavljam točno i precizno.	1	2	3	4	5
49.	Često sam tužan (tužna).	1	2	3	4	5
50.	Pun(a) sam ideja.	1	2	3	4	5

Na kraju Vas molim da provjerite jeste li zaokružili po jedan broj u svakom retku.

- **STIL VOĐENJA**

Upute: Skala za ocjenjivanje raspona je 0 do 4. Označite u kućice s desne strane broj koji najbolje odgovara svakoj pojedinoj tvrdnji. Riječi „drugi“ i „ostali“ se odnose na Vaše suradnike i zaposlenike.

0 = Uopće ne

1 = Rijetko

2 = Ponekad

3 = Često

4 = Gotovo uvijek

1.	Omogućujem drugima da se dobro osjećaju u mome društvu.	0	1	2	3	4
2.	S nekoliko jednostavnih riječi objašnjavam što bismo mogli i trebali napraviti.	0	1	2	3	4
3.	Omogućujem drugima da na stare probleme gledaju s nove točke gledišta.	0	1	2	3	4
4.	Pomažem drugima da se usavršavaju i razvijaju.	0	1	2	3	4

5.	Govorim drugima što trebaju raditi ako žele biti nagrađeni za svoj rad.	0	1	2	3	4
6.	Zadovoljan sam kada drugi dostignu postavljene standarde (željeni rezultat).	0	1	2	3	4
7.	Zadovoljan sam kada drugi rade uvijek na isti način.	0	1	2	3	4
8.	Drugi imaju potpuno povjerenje u mene.	0	1	2	3	4
9.	Stvaram privlačne slike onoga što možemo napraviti.	0	1	2	3	4
10.	Dajem drugima nove načine gledanja na složene i zbunjujuće stvari.	0	1	2	3	4
11.	Dajem drugima jasno do znanja što mislim o njihovom radu.	0	1	2	3	4
12.	Dajem drugima priznanje/nagradu kada dostignu postavljene ciljeve (željeni rezultat).	0	1	2	3	4
13.	Dok stvari funkcioniraju dobro, ne pokušavam ništa promijeniti.	0	1	2	3	4
14.	Slažem se sa svime što drugi žele napraviti.	0	1	2	3	4
15.	Drugi su ponosni što surađuju sa mnom.	0	1	2	3	4
16.	Pomažem drugima da nađu smisao u svome radu.	0	1	2	3	4
17.	Potičem druge da razmisle o idejama koje nikada prije nisu razmatrali.	0	1	2	3	4
18.	Pružam osobnu pažnju onima koji se smatraju odbačenima.	0	1	2	3	4
19.	Stavljam naglasak na korist koju drugi mogu ostvariti od onoga što postignu.	0	1	2	3	4
20.	Postavljam drugima standarde koji su im potrebni da bi obavili svoj posao do kraja.	0	1	2	3	4
21.	Ne tražim od drugih više od onoga što je nužno.	0	1	2	3	4

- **KOMPETENCIJE ISPITANIKA**

Upute: Molim ocijenite se prema kompetencijama navedenima u nastavku: 1 = Uopće ne posjedujem, 2 = Ne posjedujem, 3 = Neutralan/Neutralna sam, 4 = Posjedujem, 5 = U potpunosti posjedujem.

1.	Vizija	Zauzima dugoročno gledište i djeluje kao katalizator organizacijskih promjena; gradi zajedničku viziju s drugima. Utječe na druge da provedu viziju u djelo.	1	2	3	4	5
2.	Vanjska svijest	Identificira i ažurira ključna nacionalna i internacionalna pravila i ekonomske, političke i društvene trendove koji utječu na organizaciju. Razumije kratkoročne i dugoročne planove i određuje kako se najbolje pozicionirati za postizanje konkurentne poslovne prednosti u globalnoj ekonomiji.	1	2	3	4	5
3.	Kreativnost i inovativnost	Razvija nove poglede na situacije i primjenjuje inovativna rješenja za organizacijska poboljšanja; stvara radno okruženje koje potiče kreativno razmišljanje i inovacije; osmišljava i provodi nove ili najmodernije programe/procese.	1	2	3	4	5
4.	Strategijsko razmišljanje	Oblikuje učinkovite strategije u skladu sa poslovnom i konkurentnom strategijom organizacije u globalnoj ekonomiji. Preispituje probleme vezane za pravila i strateško planiranje kroz dugoročnu perspektivu. Određuje ciljeve i postavlja prioritete; predviđa potencijalne prijetnje ili prilike.	1	2	3	4	5
5.	Kontinuirano učenje	Razumije suštinu novih informacija; vlada novim tehničkim i poslovnim znanjem; prepoznaje vlastite prednosti i nedostatke; samostalno se razvija, traži povratne informacije od drugih i prilike za stjecanje novih znanja.	1	2	3	4	5
6.	Otpornost	Učinkovito se nosi s pritiskom; zadržava fokusiranost i intenzitet i ostaje optimističan/na i uporan/na, čak i u nepovoljnim okolnostima. Brzo se oporavlja od neuspjeha. Učinkovito balansira osobni život i rad.	1	2	3	4	5
7.	Fleksibilnost	Otvoren/a je za promjene i nove informacije; prilagođava ponašanje i metode rada novim informacijama, promjenjivim uvjetima ili neočekivanim preprekama. Prilagođava se brzo novim situacijama koje traže pažnju i rješenje.	1	2	3	4	5

8. Uslužna motiviranost	Stvara i održava organizacijsku kulturu koja podupire druge da pruže kvalitetu usluge koja je bitna za visoku učinkovitost. Omogućuje drugima da osiguraju alate i podršku koja im je potrebna za uspješan rad. Pokazuje posvećenost javnim uslugama. Potiče druge na uslužnost i smisleni doprinos ostvarenju zadatka.	1	2	3	4	5
9. Odgovornost	Osigurava razvijanje i održavanje učinkovitih kontrola kako bi se osigurao integritet organizacije. Smatra sebe i druge odgovornima za pravila i dužnosti. Brine da se projekti unutar određenih područja specifične odgovornosti dovršavaju na vrijeme i unutar budžeta. Nadgleda i ocjenjuje planove; usredotočuje se na rezultate i mjerenje postignuća rezultata.	1	2	3	4	5
10. Rješavanje problema	Identificira i analizira probleme; razlikuje bitne i nebitne informacije za donošenje logičnih odluka; pruža rješenja za pojedinačne i organizacijske probleme.	1	2	3	4	5
11. Odlučnost	Dobro prosuđuje donošenjem razumnih i dobro informiranih odluka; uočava utjecaj i implikacije odluka; donosi učinkovite i pravovremene odluke, čak i u slučaju kada su podatci ograničeni ili rješenja donose neugodne posljedice, proaktivan/na je i usmjeren/a na postignuća.	1	2	3	4	5
12. Uslužnost prema korisnicima	Balansira interese različitih klijenata; spremno prilagođava prioritete kako bi odgovorio/la na hitne i promjenjive zahtjeve klijenata. Predviđa i zadovoljava potrebe klijenata; postiže kvalitetne krajnje proizvode; posvećen/a je stalnom poboljšanju usluga.	1	2	3	4	5
13. Poduzetništvo	Prepoznaje prilike za razvoj i prodaju novih proizvoda i usluga unutar ili izvan organizacije. Voljan/na je riskirati; pokreće radnje koje uključuju namjerni rizik kako bi se postigla određena korist ili prednost.	1	2	3	4	5
14. Tehnička vjerodostojnost	Razumije i na odgovarajući način primjenjuje postupke, zahtjeve, propise i pravila povezana sa specijaliziranom stručnosti. Sposoban/na je donositi razumne odluke o zapošljavanju i kapitalnim resursima te rješava potrebe obuke i razvoja. Razumije poveznice između administrativnih kompetencija i potreba zadatka.	1	2	3	4	5
15. Upravljanje sukobima	Identificira i poduzima korake za sprječavanje potencijalnih situacija koje mogu rezultirati neugodnim sukobima. Upravlja i rješava sukobe i nesuglasice na pozitivan i konstruktivan način kako bi umanjio/la negativan utjecaj.	1	2	3	4	5

16. Utjecanje na raznolikost	Zapošljava, razvija i zadržava raznoliku radnu snagu na pravedan način. Vodi i upravlja uključivom radnom okolinom koja maksimizira talente svake osobe kako bi postigli zadovoljavajuće poslovne rezultate. Poštuje, razumije, vrednuje i traži individualne razlike za ostvarenje vizije i zadatka organizacije. Razvija i koristi mjere i nagrade kako bi svi bili odgovorni za postizanje rezultata koji utjelovljuju načela različitosti.	1	2	3	4	5
17. Razvoj tima	Inspirira, motivira i vodi druge prema ostvarenju cilja. Dosljedno razvija i održava suradničke radne odnose. Potiče i omogućava suradnju unutar organizacije i sa skupinama kupaca, njeguje posvećenost, timski duh, ponos, povjerenje. Razvija vodstvo kod drugih zaposlenika kroz poučavanje, mentorstvo, nagrađivanje i vodstvo.	1	2	3	4	5
18. Integritet/ iskrenost	Učvršćuje međusobno povjerenje i pouzdanje; stvara kulturu koja njeguje visoke etičke standarde; ponaša se pravedno i etično prema drugima i pokazuje osjećaj korporativne odgovornosti i posvećenosti javnim uslugama.	1	2	3	4	5
19. Usmena komunikacija	Jasno i uvjerljivo usmeno prezentira pojedincima i grupama; učinkovito sluša i po potrebi pojašnjava informacije; omogućava otvorenu razmjenu ideja i njeguje atmosferu otvorene komunikacije.	1	2	3	4	5
20. Pisana komunikacija	Jasno, uvjerljivo i organizirano izražava činjenice i ideje u pisanom obliku.	1	2	3	4	5
21. Utjecaj/ pregovaranje	Uvjerava druge; gradi konsenzus kroz davanje i uzimanje; surađuje s drugima radi dobivanja informacija i ostvarenja ciljeva; omogućava situacije u kojima obje strane pobjeđuju.	1	2	3	4	5
22. Partnerstvo (upravljanje odnosima)	Razvija mreže i gradi saveze, sudjeluje u više-funkcionalnim aktivnostima; surađuje unatoč ograničenjima i pronalazi zajedničke točke širokom interesnom krugu. Koristi kontakte za izgradnju i jačanje unutrašnje baze za podršku.	1	2	3	4	5
23. Razumijevanje politike	Prepoznaje unutrašnje i vanjske politike koje utječu na rad organizacije. Svakoj problematičnoj situaciji pristupa s jasnom percepcijom o organizacijskoj i političkoj stvarnosti; prepoznaje utjecaj alternativnih načina djelovanja.	1	2	3	4	5
24. Interpersonalne vještine	Razmatra i odgovara na ogovarajući način na potrebe, osjećaje i sposobnosti različitih ljudi u različitim situacijama, taktičan/na je, suosjećajan/na i osjetljiv/a i odnosi se s poštovanjem prema drugima.	1	2	3	4	5

25. Financijsko upravljanje	Pokazuje široko razumijevanje načela financijskog upravljanja i marketinšku stručnost potrebnu kako bi se osigurala odgovarajuća razina financiranja. Priprema, opravdava i/ili upravlja proračunom za programska područja; koristi analizu troškova za određivanje prioriteta, nadgleda rashode za potporu programa i politika. Prepoznaje ekonomične pristupe. Upravlja nabavom i ugovaranjem.	1	2	3	4	5
26. Upravljanje ljudskim potencijalima	Procjenjuje trenutne i buduće potrebe za zaposlenicima na temelju organizacijskih ciljeva i realnosti proračuna. Korištenjem načela zasluga osigurava da su zaposlenici odabrani, razvijeni, korišteni, ocjenjeni i nagrađeni na odgovarajući način; poduzima korektivne mjere.	1	2	3	4	5
27. Upravljanje tehnologijom	Koristi učinkovite i ekonomične pristupe za integraciju tehnologije na rednom mjestu i poboljšanje učinkovitosti programa. Razvija strategije pomoću nove tehnologije radi poboljšanja donošenja odluka. Razumije utjecaj tehnoloških promjena na organizaciju.	1	2	3	4	5

- **OSNOVNI PODACI O HOTELU I ISPITANIKU**

Upute: Molim Vas da zaokružite/označite jedan od ponuđenih odgovora ili upišete svoj odgovor gdje se to traži.

1. Naziv hotela: _____

2. Hotel je prema odnosu vlasništva i menadžmenta:
   a) hotel u kojemu su vlasništvo i menadžment odvojeni (hotel koji radi prema ugovoru o menadžmentu, ugovoru o franšizi i sl.)
   b) hotel u kojemu vlasništvo i menadžment nisu odvojeni (obiteljski hotel i sl.)

3. Razdoblje poslovanja hotela:
   a) cjelogodišnji
   b) sezonski, broj mjeseci: _____

4. Prosječan broj stalnih zaposlenika hotela na temelju sati rada: _____

   Prosječan broj sezonskih zaposlenika hotela na temelju sati rada: _____

   - (Prosječan broj zaposlenika na bazi sati rada utvrđuje se tako da se ukupan broj ostvarenih sati rada u godišnjem razdoblju podijeli s brojem mogućih sati rada po jednome zaposleniku u odnosnome razdoblju).

5. Broj smještajnih jedinica u hotelu iznosi: _____

6. Vaš spol je:
    a) muško
    b) žensko
7. Koliko godina imate: _____
8. Školska sprema koju posjedujete jest:
    a) Srednja stručna sprema
    b) Viša stručna sprema
    c) Preddiplomski ili diplomski studij
    d) Poslijediplomski studij
    e) Doktorski studij
9. Koliko godina radite u ovom hotelu: _____

PRILOG 3. ANKETNI UPITNIK NAMIJENJEN ZAPOSLENICIMA HOTELA

- **PERCEPCIJE I PRIHVAĆENOSTI SUSTAVA OD STRANE ZAPOSLENIKA**

Upute: Molim Vas da zaokružite/označite stupanj u kojem navedene tvrdnje opisuju Vašu prihvaćenost i percepciju sustava upravljanja radnom uspješnošću, pri čemu su stupnjevi sljedeći:

1 = Uopće se ne slažem

2 = Ne slažem se

3 = Niti se slažem niti se ne slažem

4 = Slažem se

5 = U potpunosti se slažem

Mnogo sam naučio/la iz povratnih informacija koje sam dobio/la o svojem radu.	1	2	3	4	5
Priopćavanje povratnih informacija o mojoj radnoj uspješnosti bilo je pozitivno iskustvo.	1	2	3	4	5
Imao/la sam priliku doprinijeti povratnim informacijama o mojoj radnoj uspješnosti	1	2	3	4	5
Zadovoljan/na sam sa svojim ciljevima koje sam postavio/la zajedno s mojim nadređenima.	1	2	3	4	5
Zadovoljan sam konačnom povratnom informacijom o svojoj radnoj uspješnosti.	1	2	3	4	5
Osjećam da su mi informacije o radnoj uspješnosti pomogle da poboljšam svoj rad.	1	2	3	4	5
Osjećam da mi informacije o radnoj uspješnost pomažu da unaprijedim svoj rad.	1	2	3	4	5

- **ORGANIZACIJSKA KULTURA HOTELA**

Upute: Molim Vas da zaokružite/označite stupanj u kojem navedene tvrdnje opisuju organizacijsku kulturu Vašeg hotela, pri čemu su stupnjevi sljedeći:

1 = Izrazito se ne slažem

2 = Ne slažem se

3 = Niti se slažem niti se ne slažem

4 = Slažem se

5 = Izrazito se slažem

1.	Većina zaposlenika iznimno se angažira u poslu koji se obavlja.	1	2	3	4	5
2.	Odluke se obično donose tamo gdje je dostupno najviše informacija.	1	2	3	4	5
3.	Informacije se dijele u organizaciji kako bi svi imali pristup informacijama koje su im potrebne.	1	2	3	4	5
4.	Svaki zaposleni vjeruje da može pozitivno pridonijeti organizaciji.	1	2	3	4	5
5.	Poslovno planiranje je kontinuirani proces koji u određenoj mjeri uključuje sve zaposlenike.	1	2	3	4	5
6.	Suradnja različitih dijelova organizacije se aktivno potiče.	1	2	3	4	5
7.	Zaposlenici se u organizaciji ponašaju kao da su dio tima.	1	2	3	4	5
8.	Za obavljanje zadataka koristi se timski rad, a ne hijerarhija.	1	2	3	4	5
9.	Timovi su temeljni građevni element organizacije.	1	2	3	4	5
10.	Rad u organizaciji je organiziran tako da svaka osoba može vidjeti vezu između posla kojeg obavlja i ciljeva organizacije.	1	2	3	4	5
11.	Autoritet je delegiran pa svaki pojedinac može samostalno djelovati.	1	2	3	4	5
12.	Sposobnosti zaposlenika se kontinuirano razvijaju.	1	2	3	4	5
13.	U vještine zaposlenika se kontinuirano ulaže.	1	2	3	4	5
14.	Sposobnosti zaposlenika smatraju se ključnim izvorom konkurentske prednosti.	1	2	3	4	5
15.	U organizaciji se često javljaju problemi jer zaposlenici nemaju dovoljno vještina kako bi obavili svoj posao.	1	2	3	4	5
16.	Menadžeri se ponašaju u skladu s vrijednostima organizacije.	1	2	3	4	5
17.	Diljem organizacije postoji karakterističan stil i praksa menadžmenta.	1	2	3	4	5
18.	Načinom na koji poslujemo upravlja jasan i konzistentan skup vrijednosti.	1	2	3	4	5
19.	Ignoriranje ključnih vrijednosti pojedince dovodi u probleme.	1	2	3	4	5
20.	U organizaciji postoji etički kod koji upravlja ponašanjem zaposlenika i razdvaja dobro od lošeg.	1	2	3	4	5
21.	Kada se u organizaciji jave nesuglasice radimo na pronalasku rješenja na obostranu korist.	1	2	3	4	5
22.	Imamo „jaku“ organizacijsku kulturu.	1	2	3	4	5
23.	Jednostavno je postići konsenzus, čak i oko težih tema.	1	2	3	4	5

24.	Često imamo probleme u postizanju konsenzusa oko ključnih područja poslovanja.	1	2	3	4	5
25.	Svi u organizaciji znaju koji je pravi, a koji krivi način za obavljanje zadataka.	1	2	3	4	5
26.	Način na koji poslujemo je vrlo predvidljiv i konzistentan.	1	2	3	4	5
27.	Ljudi iz različitih dijelova organizacije dijele zajednički pogled na organizaciju.	1	2	3	4	5
28.	Jednostavno je koordinirati projekte između različitih dijelova organizacije.	1	2	3	4	5
29.	Suradnja s osobom iz drugog dijela organizacije ponekad je slična suradnji s vanjskim organizacijama.	1	2	3	4	5
30.	Između različitih razina u organizaciji postoji visoka usklađenost ciljeva.	1	2	3	4	5
31.	Vrlo smo fleksibilni i lako se mijenjamo.	1	2	3	4	5
32.	Pravovremeno odgovaramo konkurentima i promjenama u okolini u kojoj poslujemo.	1	2	3	4	5
33.	Kontinuirano usvajamo nove i poboljšane načine obavljanja posla.	1	2	3	4	5
34.	Pokušaji da se uvede promjena u organizaciji obično su popraćeni otporom.	1	2	3	4	5
35.	Različiti dijelovi organizacije uobičajeno surađuju u provođenju promjena.	1	2	3	4	5
36.	Prijedlozi i komentari klijenata često dovode do promjena.	1	2	3	4	5
37.	Prijedlozi klijenata direktno utječu na naše odluke.	1	2	3	4	5
38.	Svi članovi organizacije imaju duboko razumijevanje želja i potreba klijenata.	1	2	3	4	5
39.	Interesi klijenata često se ignoriraju odlukama koje donosimo.	1	2	3	4	5
40.	Potičemo zaposlenike na direktan kontakt s klijentima.	1	2	3	4	5
41.	Neuspjeh vidimo kao mogućnost za učenje i poboljšanje.	1	2	3	4	5
42.	Inovacije i preuzimanje rizika se potiču i nagrađuju.	1	2	3	4	5
43.	Organizacijsko učenje potiče se više u teoriji nego u praksi.	1	2	3	4	5
44.	Učenje je važan cilj u svakodnevnom obavljanju zadataka.	1	2	3	4	5
45.	Osiguravamo da u svakom trenutku svi znaju što se radi u organizaciji.	1	2	3	4	5
46.	U organizaciji imamo ustanovljen dugoročan smjer i svrhu.	1	2	3	4	5
47.	Naša strategija potiče ostale organizacije da izmijene način kojim se natječu na tržištu.	1	2	3	4	5
48.	Jasna misija koju posjedujemo daje značenje i smjer našem radu.	1	2	3	4	5
49.	Imamo jasnu strategiju za budućnost.	1	2	3	4	5

50.	Naše strategijsko usmjerenje je nejasno.	1	2	3	4	5
51.	Oko naših ciljeva postoji opće suglasje.	1	2	3	4	5
52.	Vođe postavljaju ciljeve koji su ambiciozni, ali realni.	1	2	3	4	5
53.	Ciljevi koji se žele ostvariti su javno izraženi.	1	2	3	4	5
54.	Kontinuirano pratimo napredak prema postavljenim ciljevima.	1	2	3	4	5
55.	Ljudi razumiju što je potrebno učiniti za napredak u dugom roku.	1	2	3	4	5
56.	Imamo zajedničku viziju kako će organizacija izgledati u budućnosti.	1	2	3	4	5
57.	Vođe uvijek gledaju stvari dugoročno.	1	2	3	4	5
58.	Često moramo raditi kompromis između kratkoročnog razmišljanja i dugoročne vizije.	1	2	3	4	5
59.	Naša vizija stvara uzbuđenje i motivaciju za zaposlenike.	1	2	3	4	5
60.	U mogućnosti smo ostvariti kratkoročne ciljeve bez da mijenjamo dugoročne ciljeve.	1	2	3	4	5

- **SOCIO-DEMOGRAFSKA OBILJEŽJA ZAPOSLENIKA**

Upute: Molim Vas da zaokružite/označite jedan od ponuđenih odgovora ili upišete svoj odgovor gdje se to traži.

1. Vaš spol je:
   a) muško
   b) žensko
2. Koliko godina imate: _____
3. Školska sprema koju posjedujete jest:
   a) Stručna sprema niža od srednje
   b) Srednja stručna sprema
   c) Viša stručna sprema
   d) Preddiplomski ili diplomski studij
   e) Poslijediplomski studij
   f) Doktorski studij
4. Koliko godina radite u ovom hotelu: _____

PRILOG 4. FAKTORSKA STRUKTURA UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U VELIKIM HOTELIMA

	Poduzetnost	Financijska zrelost	Društvena inteligencija	Izražajnost	Proaktivnost	Uslužnost prema korisnicima	Utjecajnost
Vizija	0,690						
Strateško razmišljanje	0,854						
Otpornost	0,590						
Fleksibilnost	0,870						
Odlučnost	0,460						
Razvoj tima	0,640						
Usmena komunikacija	0,580						
Partnerstvo (upravljanje odnosima)	0,515						
Kontinuirano učenje		0,828					
Odgovornost		0,960					
Financijsko upravljanje		0,808					
Uslužna motiviranost			0,917				
Integritet/iskrenost			0,613				
Razumijevanje politike			0,655				
Interpersonalne vještine			0,695				
Kreativnost i inovativnost				0,502			
Upravljanje sukobima				0,674			
Pisana komunikacija				0,689			
Upravljanje tehnologijom				0,827			
Vanjska svijest					0,918		
Poduzetništvo					0,696		
Tehnička vjerodostojnost					0,855		
Utjecaj/pregovaranje					0,626		
Upravljanje ljudskim potencijalima					0,793		
Uslužnost prema korisnicima						0,884	
Rješavanje problema							0,734
Utjecanje na raznolikost							0,740

PRILOG 5. FAKTORSKA STRUKTURA UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U SREDNJE VELIKIM HOTELIMA

	Financijski razvoj	Tehnološko upravljanje	Interpersonalna odgovornost	Interpersonalni utjecaj	Razvoj partnerskog odnosa	Kontinuirano učenje	Uslužna motiviranost
Vizija	0,740						
Kreativnost i inovativnost	0,905						
Otpornost	0,563						
Poduzetništvo	0,627						
Pisana komunikacija	0,574						
Financijsko upravljanje	0,593						
Odlučnost		0,624					
Tehnička vjerodostojnost		0,589					
Utjecaj/pregovaranje		0,813					
Razumijevanje politike		0,784					
Upravljanje tehnologijom		0,891					
Odgovornost			0,910				
Uslužnost prema korisnicima			0,743				
Razvoj tima			0,639				
Integritet/iskrenost			0,679				
Upravljanje ljudskim potencijalima			0,678				
Vanjska svijest				0,574			
Rješavanje problema				0,768			
Upravljanje sukobima				0,690			
Utjecanje na raznolikost				0,574			
Interpersonalne vještine				0,783			
Usmena komunikacija					0,636		
Partnerstvo (upravljanje odnosima)					0,908		
Kontinuirano učenje						0,741	
Fleksibilnost						-0,692	
Strateško razmišljanje							-0,553
Uslužna motiviranost							0,887

PRILOG 6. FAKTORSKA STRUKTURA UPRAVLJAČKIH KOMPETENCIJA MENADŽERA U MALIM HOTELIMA

	Upravljanje zaposlenicima	Vođenje tima	Nadležnost	Kreativna uslužnost	Kontinuirano učenje	Strategijska odlučnost
Fleksibilnost	0,844					
Poduzetništvo	0,836					
Tehnička vjerodostojnost	0,594					
Integritet/iskrenost	0,954					
Usmena komunikacija	0,490					
Partnerstvo (upravljanje odnosima)	0,885					
Upravljanje ljudskim resursima	0,651					
Upravljanje tehnologijom	0,850					
Uslužnost prema korisnicima		0,994				
Upravljanje sukobima		-0,716				
Utjecanje na raznolikost		0,531				
Razvoj tima		0,994				
Interpersonalne vještine		0,853				
Vizija			-0,505			
Vanjska svijest			-0,603			
Odgovornost			0,672			
Rješavanje problema			0,871			
Kreativnost i inovativnost				0,804		
Otpornost				0,963		
Uslužna motiviranost				0,543		
Pisana komunikacija				0,716		
Utjecaj/pregovaranje				0,907		
Razumijevanje politike				0,728		
Kontinuirano učenje					0,797	
Financijsko upravljanje					-0,694	
Strateško razmišljanje						0,782
Odlučnost						0,831

ŽIVOTOPIS

Danijel Knežević završio je osnovnu i srednju školu u Đakovu nakon čega je upisao Ekonomski fakultet u Zagrebu kojega je završio (diplomski studij) s najvećom pohvalom (SUMMA CUM LAUDE). Zbog iskustva koje je stekao radeći u malom hotelu u obiteljskom vlasništvu fokus svog znanstvenog i istraživačkog rada usmjerio je prema području upravljanja ljudskim potencijalima s posebnim naglaskom na hotelsko poslovanje. Međutim, cjelokupan znanstveni i istraživački rad je nešto širi i obuhvaća, osim već spomenutog područja upravljanja ljudskim potencijalima, područja organizacije i menadžmenta kao i šire područje poslovne ekonomije. Objavio je preko 10 znanstvenih i stručnih radova, mentorirao preko 30 završnih radova (stručnih i specijalističkih), a pisao je i novinarske članke za stručne časopise. Na Europskoj poslovnoj školi Zagreb bio je predavač i prodekan za nastavu. Prije toga, bio je i na funkcijama menadžera za kvalitetu i voditelja specijalističkih studijskih programa na istoj instituciji. Također, bio je zamjenik glavnih urednika znanstveno-stručnog časopisa „Obrazovanje za poduzetništvo“ i predsjednik je organizacijskog odbora Međunarodne konferencije o učenju za poduzetništvo – ICEL. Trenutno radi kao vanjski suradnik Instituta za migracije i narodnosti na projektu Strategija kulturnog i kreativnog razvoja Županije Posavske na temelju identitetskih odrednica hrvatskog naroda.

Popis izabranih objavljenih radova

1. Bursać, B., Knežević, D. i Bučar, K. (2021.), Developing sports tourism for people with disabilities, u: Šalaj, S. i Škegro, D. (ur.), *Proceedings of the 9th International Scientific Conference on Kinesiology* (str. 170-174.), Zagreb: Faculty of Kinesiology
2. Miličević, V, Knežević, D. i Bubaš, Z. (2021.), Doprinos migracija ekonomskom rastu: primjer Grada Zagreba, *Economy and Market Communication Review – Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije (EMC Review)*, *21*(1), 201-216. https://doi.org/10.7251/EMC2101201M
3. Kruljac, Ž. i Knežević, D. (2020.), Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju?, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 10*(2), 155-168. https://doi.org/10.38190/ope.10.2.9
4. Rudančić, A., Mišević, P. i Knežević, D. (2020.), Methods of business risk analysis in the process of managing business operations of multinational companies, u: Grobelna, A., Beros, M. i Volarevic, H. (ur.), *Book of Proceedings of the 57th International Scientific*

Conference on Economic and Social Development and 3rd Online esd Conference (str. 45-58.), Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency i University North

5. Mostarac, V., Knežević, D. i Budimir, I. (2020.), Odnos upravljanja radnom uspješnošću i kompenzacijskog menadžmenta u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 10*(1), 147-162. https://doi.org/10.38190/ope.10.1.11
6. Knežević, D., Katavić, I. i Tafra, V. (2020.), Povezanost migracijskih kretanja i ljudskog kapitala u Republici Hrvatskoj, u: Perić Kaselj, M. (ur.), *Zbornik radova međunarodne znanstveno-stručne konferencije Migracije i identitet: kultura, ekonomija, država* (str. 368-376.), Zagreb: Institut za Migracije i narodnosti
7. Kruljac, Ž. i Knežević, D. (2019.), Modeli digitalne zrelosti poduzeća – objašnjenje, pregled literature i analiza, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 9*(2), 72-84.
8. Knežević, D. i Žiljak, N. (2018.), Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj i usporedba s izabranim zemljama svijeta, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 8*(2), 179-189.
9. Knežević, D. i Has, M. (2018.), Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba s Europskom unijom, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E, 8*(1), 165-180.
10. Knežević, D. (2017.), Upravljanje radnom uspješnošću kao poduzetnički alat u malim poduzećima, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, *7*(2), 135-145.