

Nina Pološki Vokić*

**VAŽNOST OBRAZOVANJA I RAZVOJA ZA USPJEH HOTELSKE INDUSTRIJE
– SLUČAJ HRVATSKE**

**THE ROLE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN HOTEL INDUSTRY
SUCCESS – THE CASE OF CROATIA**

SAŽETAK: Rad se bavi obrazovanjem i razvojem u hotelskom sektoru, s obzirom da uspjeh tog sektora u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti obrazovanja i razvoja onih koji u njemu pružaju usluge. U teorijskom dijelu obrazlaže se važnost odnosno pozitivan utjecaj obrazovanja i razvoja na unaprjeđenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji. U empirijskom dijelu istražuje se problematika obrazovanja i razvoja u hotelskoj industriji u Hrvatskoj. Istraživanje je pokazalo da hotelska poduzeća u Hrvatskoj još ne prepoznaju važnost obrazovanja i razvoja za njihov dugoročan razvoj i dugoročan razvoj njihovih zaposlenika. Konkretno, istraživanje je pokazalo da ona u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika ulažu manje od prosječnog hrvatskog poduzeća, iako kao radno-intenzivne uslužne kompanije iz stratejski važnog sektora za hrvatsku ekonomiju imaju u pravilu veće potrebe za stručnim zaposlenicima.

KLJUČNE RIJEČI: obrazovanje i razvoj, hotelska poduzeća, obrazovanje i razvoj u hotelskoj industriji, Hrvatska

SUMMARY: The paper looks at a number of training and development issues in the hotel sector, as its success depends heavily on the quality of the training and development of those who deliver its services. In its theoretical part, the paper provides evidence of the positive impact that training and development can have on improving the quality of customer service within a hotel environment. In its empirical part, training and development issues in Croatian hotel industry were explored. The survey revealed that hotel companies in Croatia have not yet recognized the role that training and development play in the long-term development of their staff and business. Precisely, the survey revealed that they invest in their employees' training and development even less than average Croatian company, although as labor-intensive service companies from the strategically important sector for the Croatian economy they have generally a greater need for trained employees.

KEY WORDS: training and development (T&D), hotel companies, T&D in hotel industry, Croatia.

* Doc. dr. sc. Nina Pološki Vokić, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska. Tel: 01/238-3266, e-mail: npoloski@efzg.hr

* Nina Pološki Vokić, Ph.D., assistant professor, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb, Croatia. Tel: 01/238-3266, e-mail: npoloski@efzg.hr

1. UVOD

U Dobu znanja organizacije moraju biti svjesne važnosti znanja, vještina i sposobnosti svojih zaposlenika. To posebice vrijedi za turizam i ugostiteljstvo, kao radno-intenzivne uslužne industrije čiji je „proizvod za ljude i u svojoj isporuci ovisan o ljudskom faktoru“ (Baum, 1993, str. 3.). Nadalje, globalizacija, rast uslužnog sektora te potreba za konkurentnošću, trendovi su koji sve značajnijim resursom za konkurentnost ugostiteljstva i turizma čine rad i menadžment (Littlejohn i Watson, 2004). Sukladno tome, razvoj ljudskih resursa (engl. human resource development – HRD) se smatra ključnim zadatkom s kojim se susreće svjetski turizam danas (Esichaikul i Baum, 1998). Opće je prihvaćeno da uspješno obrazovanje i razvoj omogućuju organizacijama u turizmu i ugostiteljstvu pružati jedinstvenu i diferenciranu uslugu, a što rezultira povećanom profitabilnošću (Hays, 1999; Taylor i Davies, 2004). Jednostavno rečeno, uspjeh turizma ovisi o kvaliteti obrazovanja i razvoja onih koji pružaju usluge u turizmu (WTTC, 2002).

Navedeno je razlog zbog kojeg je problematika obrazovanja i razvoja u turizmu i ugostiteljstvu čest predmet bavljenja znanstvenika. Problemi koje istražuju su na primjer uloga i različiti aspekti obrazovanja i razvoja u turizmu i ugostiteljstvu (Ramos, Rey-Maquieira i Tugores, 2004; Taylor i Davies, 2004); područja obrazovanja i razvoja u turizmu i ugostiteljstvu (Gamio i Sneed, 1992; Garavan, 1997; Baum i Nickson, 1998); efektivnost različitih metoda obrazovanja i razvoja u turizmu i ugostiteljstvu (Paulson, Baltzer i Cole, 1990; Perdue, Ninemeier i Woods, 2002); obrazovanje i razvoj za potrebe različitih vrsta turističkih/ugostiteljskih poduzeća (Wilson i sur., 1998; Barrows, 2000; Jameson, 2000); obrazovanje i razvoj u malim i srednje velikim turističkim/ugostiteljskim podu-

1. INTRODUCTION

In Knowledge economy every organization must recognize the importance of knowledge, skills and abilities of its employees. This is especially true for tourism/hospitality industry, as a labor-intensive service-based industry which “product is about people and is dependent, for its delivery, on the human factor” (Baum, 1993, p. 3). Furthermore, globalization, the rise of services in economies and pressures on competitiveness are trends that heighten the role of labor, and management, as a key competitive resource in hospitality and tourism industry (Littlejohn & Watson, 2004). Consequently, human resource development (HRD) has been identified as the vital issue facing world tourism today (Esichaikul & Baum, 1998). It is widely acknowledged that effective training and development allows organizations to provide a unique and differentiating standard of service in tourism/hospitality industry, resulting in increased profitability to service providers (Hays, 1999; Taylor & Davies, 2004). More simply, the success of travel and tourism depends on the quality of the training and education of the people who deliver its services (WTTC, 2002).

Therefore the issue of training and development (T&D) in tourism/hospitality industry was frequently researched by academics. Research topics include for example the role and different aspects of T&D in tourism/hospitality industry (Ramos, Rey-Maquieira & Tugores, 2004; Taylor & Davies, 2004); areas of T&D in tourism/hospitality industry (Gamio & Sneed, 1992; Garavan, 1997; Baum & Nickson, 1998); the effectiveness of different teaching methods in tourism/hospitality industry (Paulson, Baltzer & Cole, 1990; Perdue, Ninemeier & Woods, 2002); T&D in different types of tourism/hospitality facilities (Wilson et al., 1998; Barrows, 2000;

zećima (Jameson, 2000.; Nolan, 2002; Avcikurt, 2003); ili na primjer važnost, dostatnost i područja obrazovanja i razvoja menadžera u turizmu i ugostiteljstvu (Wilson i sur., 1998; Avcikurt, 2003; Littlejohn i Watson, 2004).

No, iako su obrazovanje i razvoj u turizmu i ugostiteljstvu aktualna područja istraživanja znanstvenika diljem svijeta, nedostatak literature i empirijskih istraživanja na tu temu u Hrvatskoj je očigledan. Iz tog se razloga ovaj rad, uz svoj teorijski dio u kojem se navode argumenti u prilog pozitivnog utjecaja obrazovanja i razvoja na poboljšanje kvalitete usluge u hotelskom okruženju, bavi obrazovanjem i razvojem u hrvatskom hotelskom sektoru, kao ključnom dijelu turističkog/ugostiteljskog sektora. Također, na temelju rezultata provedenog istraživanja zaključit će se i pridaju li hotelska poduzeća u Hrvatskoj veću pažnju obrazovanju i razvoju od prosječnog hrvatskog poduzeća. Naime, istraživanja provedena u Hrvatskoj 1990-tih i 2000-tih godina pokazuju da hrvatska poduzeća ne ulažu dostatno u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika (Marušić, 1999; Pološki Vokić, 2004; Pološki Vokić i Frajlić, 2004; Pološki Vokić i Grizelj, 2007), što ne bi trebao biti slučaj kada je u pitanju hotelski sektor, s obzirom da su za osiguranje kvalitete turističke/ugostiteljske usluge obrazovanje i razvoj zaposlenika izrazito važni (Ross, 1997).

Nadalje, mali broj istraživanja obrazovanja i razvoja u turizmu i ugostiteljstvu u svijetu uključuje veći broj nezavisnih varijabli. Utoliko je provedeno istraživanje, osim što uključuje objektivne i subjektivne pokazatelje obrazovanja i razvoja što ga također čini specifičnim, jedinstveno, jer problematiku obrazovanja i razvoja u hotelskoj industriji istražuje iz aspekta većeg broja karakteristika hotela.

Jameson, 2000); T&D in small and medium sized tourism/hospitality facilities (Jameson, 2000; Nolan, 2002; Avcikurt, 2003); and the importance, sufficiency and areas of management training in tourism/hospitality industry (Wilson et al., 1998; Avcikurt, 2003; Littlejohn & Watson, 2004).

However, although T&D in tourism/hospitality industry is a popular topic among scientists around the world, there is an obvious lack of literature and empirical work concerning that issue in Croatia. Therefore, except from its theoretical part, which provides evidence of the positive impact that training and development can have on improving the quality of customer service within a hotel environment, this paper looks at a number of training and development issues in the Croatian hotel sector, as a predominant sector in tourism/hospitality industry. More to it, the intention of the survey was to reveal whether training and development in hotel sector are given greater attention than in Croatia in general. Namely, researches conducted in Croatia in 1990s and 2000s found that Croatian companies do not invest sufficiently in training and development of their employees (Marušić, 1999; Pološki Vokić, 2004; Pološki Vokić & Frajlić, 2004; Pološki Vokić & Grizelj, 2007). This, however, should not be the case in hotel industry, as training and development of staff for the tourism/hospitality industry is an important aspect of assuring service quality (Ross, 1997).

Additionally, very little research around the world addressed the concept of T&D in tourism/hospitality industry integrating a broader set of antecedent variables. Therefore, apart from using objective and subjective T&D indicators, which is as well distinctive, this research is unique as it approaches the issue of T&D in the hotel industry from the perspective of broader set of hotel characteristics.

2. VAŽNOST OBRAZOVANJA I RAZVOJA ZA USPJEH HOTELSKE INDUSTRIJE

Po svojoj prirodi, hotelska industrija je radno-intenzivna uslužna industrija (Nolan, 2002), čiji uspjeh, kako ističe Gabriel (1988 prema Nolan, 2002), ovisi o socijalnim i tehničkim vještinama njenih zaposlenika, njihovoj domišljatosti i mukotrpnom radu. Drugim riječima, kvaliteta usluge, kao ključne karakteristike koja razlikuje uspješno hotelsko poduzeće od neuspješnog, zahtijeva stručno, vješto i dobro utrenirano osoblje. Zaposlenici su „ključan čimbenik značajnog poboljšanja kvalitete u turizmu“ (Anderson i sur., 2001, str. 97.). Proizlazi da je rast turizma u mnogim zemljama ograničen ponudom adekvatno obučenog osoblja (Mahesh, 1993.). Prekomjerna kašnjenja u zračnim lukama, loša iskustva u željezničkom i cestovnom prometu, neugodni boravci u hotelima u pravilu se pripisuju neadekvatnim sustavima i objektima, iako je zapravo osnovni problem nedostatak profesionalizma pri razvoju ljudskih potencijala (Mahesh, 1993.).

Iz tog razloga obrazovanje i razvoj imaju presudnu ulogu u podizanje kvalitete usluge koju pruža hotelska industrija (Barrows, 2000; Nolan, 2002). Poboljšanja u pružanju usluga klijentima, kao izazov posebice prisutan u sektoru turizma i ugostiteljstva (Garavan, 1997), moguća su zahvaljujući znatnim ulaganjima u aktivnosti obrazovanja i razvoja. Štoviše, usmjerenost na izvrsnost usluge postaje dio organizacijske kulture isključivo zbog obrazovanja i razvoja (Mahesh, 1993.).

Aktivnosti obrazovanja i razvoja potiču ponašanja i stavove koji doprinose efektivnosti hotelske usluge te ukazuju na potrebe za unapređenjem onih ponašanja koja ne omogućuju ostvarivanje željenih ciljeva vezanih uz kvalitetu usluge (Garavan, 1997). One su važne za zaposlenike u hotelskoj industriji zbog toga što praznine u obrazova-

2. THE ROLE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN HOTEL INDUSTRY SUCCESS

By its very nature, the hotel industry is a labor-intensive service industry (Nolan, 2002), depending for its success, as Gabriel (1988 after Nolan, 2002) expressed it, on the social and technical skills of its personnel, their ingenuity and hard work, their commitment and attitude. Quality service, as a vital characteristic distinguishing one hotel company from another, requires skilled and well trained service staff. Employees are “the essential ingredient in the significant improvement of the quality of tourism” (Anderson et al., 2001, p. 97). Consequently, in many countries, the growth of tourism is severely limited by the lack of adequately trained personnel (Mahesh, 1993). Inordinate delays at airports, horrendous experiences in rail and road transportation, unpleasant stay in hotels, are commonly attributed to inadequate systems and facilities when the central problem is actually one of a lack of professionalism in the approach to human resource development (Mahesh, 1993).

Therefore, training plays a critical role in raising the quality of service offered in the hotel industry (Barrows, 2000; Nolan, 2002). Achieving improvements in customer service, as a challenge particularly pertinent to the tourism and hospitality sector (Garavan, 1997), is possible only through extensive training and development activities. Moreover, the notion of service excellence can be imbued within a company's culture primarily through training and development (Mahesh, 1993).

Training and development activities reinforce certain behaviors and attitudes which contribute to effective hotel service while stressing the need for improvement in behaviors which do not facilitate the attainment of desired service quality goals (Garavan, 1997). They are essential for employees in hotel in-

nju i treningu zaposlenika smanjuju njihovu efikasnost, a tako i samopouzdanje, te zbog toga što unapređuju njihove vještine, znanja, ponašanja i komunikacije te povećavaju njihovo samopoštovanje (Avcikurt, 2003). Nadalje, one su važne za hotelsku industriju zbog toga što unapređuju izvedbu te donose financijske koristi,¹ ali i veće zadovoljstvo klijenata te veću konkurentnost. Kako rezimira Forrest (1983. prema Avcikurt, 2003), od obrazovanja i razvoja koristi imaju i gosti, i zaposlenici, i menadžment.

Pojedinačne koristi od obrazovanja i razvoja u hotelskoj industriji, kako na razini zaposlenika tako i na organizacijskoj razini, pobrojane su u tablici 1.²

dustry because gaps in the training of employees can cause a reduction of their efficiency as well as self-confidence, and may improve their skill, knowledge, behavior, their communications and self-esteem (Avcikurt, 2003). They are essential for organizations in hotel industry because they bring many performance and financial benefits,¹ as well as greater guest satisfaction and improved competitiveness. As Forrest (1983 after Avcikurt, 2003) summarizes, training benefits the guests, employees, and management.

Potential individual benefits of training and development in the hotel industry on the employee and on the organizational level are depicted in table 1.²

Table 1. Koristi od obrazovanja i razvoja za hotelsku industriju

Razina zaposlenika		Organizacijska razina	
Psihološke koristi	kao što su smanjenje stresa, veći moral (uključujući veće samopouzdanje, samopoštovanje, osjećaj samoaktualizacije i sl.), veće zadovoljstvo poslom te veća odanost i lojalnost	Koristi za radni učinak	kao što su unaprijeđeni odnosi s klijentima, povećanje kvalitete i produktivnosti te veća efikasnost
Bihevioralne koristi	kao što su veće kompetencije (znanje i vještine), manje pogreški, profesionalizam, uspješnije pružanje usluge te veća efikasnost i efektivnost	Financijske koristi	kao što su smanjenje troškova zbog manjeg broja pogreški te bolji ekonomski pokazatelji (npr. profit)
Ostale koristi	kao što su mogućnosti napredovanja te veća briga za sigurnost i zdravlje	Ostale koristi	kao što su smanjeni apsentizam i fluktuacija, veće zadovoljstvo gostiju, veća konkurentnost i manifestacija odanosti menadžmenta zaposlenicima

¹ Povećanje obrazovanja i razvoja za 10% povezano je s povećanjem produktivnosti od 8.6%, dok povećanje dioničarskog kapitala za 10% rezultira povećanjem produktivnosti od samo 3.4% (Martel, 2002).

A 10 percent increase in training and development is associated with an 8.6 percent increase in productivity, whereas a 10 percent increase in capital stock saw a productivity increase of only 3.4 percent (Martel, 2002).

² Razvijeno na temelju: Baum (1985) prema Baum i Nickson (1998.); Mullins (1998); Hays (1999); Frabotta (2000); Davies, Taylor i Savery (2001); Avcikurt (2003); i Taylor i Davies (2004).

Developed using Baum (1985) after Baum and Nickson (1998); Mullins (1998); Hays (1999); Frabotta (2000); Davies, Taylor and Savery (2001); Avcikurt (2003); and Taylor and Davies (2004).

Table 1. Benefits of training and development for the hotel industry

On the employee level		On the organizational level	
Psychological benefits	such as reduction of stress, better morale (including self-confidence, self-esteem, self-actualization etc.), greater job satisfaction, and greater staff commitment and loyalty	Psychological benefits	such as reduction of stress, better morale (including self-confidence, self-esteem, self-actualization etc.), greater job satisfaction, and greater staff commitment and loyalty
Behavioral benefits	such as greater abilities (knowledge and skills), fewer mistakes, professionalism, improved delivery of service, and greater efficiency and effectiveness	Behavioral benefits	such as greater abilities (knowledge and skills), fewer mistakes, professionalism, improved delivery of service, and greater efficiency and effectiveness
Other benefits	such as job advancement, and safety and sanitation awareness	Other benefits	such as job advancement, and safety and sanitation awareness

No, obrazovanje i razvoj se smatraju skupim ulaganjima u zaposlenike. Zbog visokih troškova i fluktuacije u industriji, u turizmu/ugostiteljstvu prisutna je nesklonost trošenja resursa na obrazovanje i razvoj zaposlenika (Taylor i Davies, 2004). Naime, s obzirom da je karakteristika internog tržišta rada tog sektora visoka stopa fluktuacije, posebice među zaposlenicima koji su u direktnom kontaktu s klijentima, ne čini se smislenim značajno ulagati u njihovo obrazovanje i razvoj (Baum, 1985. prema Baum i Nickson, 1998). Podizanje razine vještosti zaposlenika samo ih čini atraktivnijima drugim poslodavcima i potiče da napuste sadašnju organizaciju, pa tako od svakog ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika zapravo koristi ima konkurencija (Baum, 1985. prema Baum i Nickson, 1998).³

Osim zbog troškova, razlozi nedostatnih ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu su i (Boella, 1996.

However, training and development are expensive investments in employees. Due to its cost and the perceived high staff turnover in the industry the reluctance to expend funds for training and developing employees in tourism/hospitality industry is present (Taylor & Davies, 2004). Namely, as characteristics of the tourism and hospitality internal market are conducive to high labor turnover, especially among those staff in customer contact zones, and staff is going to leave anyway, it does not make sense to invest heavily in their training and development (Baum, 1985 after Baum & Nickson, 1998). Giving staff enhanced skills will only make them more attractive to other employers and encourage them to leave, and thus any investment will benefit the competition (Baum, 1985 after Baum & Nickson, 1998).³

Apart from training and development costs, there are other reasons for the lack of employee training in the tourism/hospitality

³ Iz tog su razloga poslodavci skloniji više platiti iskusne zaposlenike nego ulagati u obrazovanje i razvoj zaposlenika (Esichaikul i Baum, 1998.).

Therefore, employers are more interested in paying higher salaries for experienced staff than invest in training (Esichaikul & Baum, 1998).

prema Wilson i sur., 1998): (1) mnogi vlasnici i menadžeri sami nemaju formalno obrazovanje pa nisu svjesni koristi od obrazovanja i razvoja, (2) mnogi su poslodavci zaokupljeni tekućim operativnim problemima te zbog toga nemaju vremena planirati unaprijed, (3) mnoga turistička/uslužna poduzeća nemaju dovoljno kapitala pa si ne mogu priuštiti ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika, te (4) mnogi smatraju da su za osiguranje vještih zaposlenika zaduženi drugi, kao na primjer fakulteti.

3. METODOLOGIJA

Kako bi se istražili obrazovanje i razvoj u hrvatskoj hotelskoj industriji, provedeno je anketno istraživanje u ljeto/jesen 2007. godine.⁴ Istraživanje je bilo izvidačke prirode, odnosno u svrhu dobivanja prvotne slike stanja prakse obrazovanja i razvoja u hrvatskoj hotelskoj industriji.⁵

Instrument istraživanja je bio anketni upitnik kreiran od strane autorice koji je sadržavao otvorena i zatvorena pitanja te je bio distribuiran poštanskim putem. Upitnik je odabran kao najpogodnije sredstvo prikupljanja podataka zbog toga što omogućuje kontaktiranje hotelskih menadžera (kao predstavnika njihovih hotela) bez obzira na njihovu geografsku lokaciju te kao vremenski i troškovno efektivna metoda. Pitanja u upitniku bila su grupirana u dva dijela: (1) pitanja vezana uz stanje obrazovanja i razvoja u hotelu – objektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja, te (2) pitanja vezana uz percepcije ispitanika o stanju obrazovanja i

industry, such as (Boella, 1996 after Wilson et al., 1998): (1) many proprietors and managers have had no formal training themselves and are unaware of the benefits of training; (2) many employers are concerned with immediate operational problems, and as such do not have time to plan ahead; (3) many tourism/hospitality businesses are under-capitalized and cannot afford this investment; and (4) many believe it is the responsibility of others, such as colleges, to provide them with trained staff.

3. METHODOLOGY

Training and development issues in Croatian hotel industry were investigated by a survey undertaken by the author during the summer and autumn of 2007.⁴ The survey was exploratory in nature, wishing to provide an initial overview of training and development practices in Croatian hotel industry.⁵

The research instrument used was a questionnaire created by the author, containing open and closed questions, and sent by mail. A questionnaire was chosen as the most appropriate means of obtaining information because hotel managers (as representatives of their hotels) could be targeted no matter of their geographic location, in a time and cost effective method. Questions were grouped in two sections: (1) questions concerning the state of training and development in a hotel – objective T&D indicators, and (2) respondents' perceptions concerning the state of training and development in their hotel – subjective T&D

⁴ Iz tog su razloga subjektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja pokazatelji za 2007. godinu (percepcije menadžera u 2007. godini), dok su objektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja za 2006. godinu (stanje prakse obrazovanja i razvoja u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj u 2006. godini).

Therefore, subjective indicators are indicators for 2007 (managers' perceptions in 2007), but objective indicators are for 2006 (status of training and development practice in hotel companies in Croatia in 2006).

⁵ Kako su organizacije koje pružaju usluge smještaja često nesklone ulagati u obrazovanje i razvoj privremeno zaposlenih, zbog toga što oni upravo zbog prirode njihovog zapošljavanja u organizaciji ostaju kraći vremenski period (Davies, Taylor i Savery, 2001.), istraživanjem su obuhvaćeni isključivo obrazovanje i razvoj stalno zaposlenih.

As accommodation organizations are often reluctant to invest in training on casual and part-time employees, due to the perception of management that owing to the nature of their employment type they will only be with the company for a short period of time (Davies, Taylor & Savery, 2001), only training and development of full-time employees was explored.

razvoja u njihovom hotelu – subjektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja. Uz ove dvije grupe pitanja, ispitanicima je postavljeno i više pitanja vezanih uz karakteristike njihovih hotela (veličina hotela mjerena brojem zaposlenika, veličina hotela mjerena brojem kreveta,⁶ kategorija hotela, vlasništvo hotela (vrsta vlasništva i zemlja porijekla većinskog vlasnika) te županija u kojoj se hotel nalazi).

Populaciju odnosno okvir uzorka činila su sva hotelska poduzeća u Hrvatskoj.⁷ Točnije, upitnici su odaslani na adrese 510 hotelskih poduzeća, od kojih je 48 vratilo ispunjene upitnike⁸ te stoga čini konačan uzorak (karakteristike uzorka na kojem je provedeno istraživanje prikazane su u tablici 2.).

indicators. In addition to those questions, respondents were asked a series of questions concerning their hotels' characteristics (size of the hotel company measured by number of employees, size of the hotel company measured by number of beds,⁶ hotel category, ownership of the hotel company (type of ownership and majority-owner's country of origin), and county where it operates).

The population consisted of all hotel companies in Croatia.⁷ Precisely, questionnaires were sent to 510 hotel companies, out of which 48 returned a completed questionnaire,⁸ and as such form the final sample (characteristics of the final sample are given in table 2).

⁶ Pokazatelji veličine poduzeća korišteni u istraživanju bili su broj zaposlenih i broj kreveta, iako su prema zakonodavstvima većine zapadnih zemalja mjere veličine organizacije prvenstveno broj zaposlenih i godišnji promet, a istraživači kao pokazatelje veličine hotelskih poduzeća najčešće koriste broj zaposlenih (vidi na primjer Jameson (2000) i Nolan (2002)) i broj soba (vidi na primjer Baum (1999), Davies, Taylor i Savery (2001) i Avcikurt (2003)). Naime, hrvatske organizacije su u pravilu nesklone iznositi podatke o svojem financijskom uspjehu, dok spremno iznose podatak o broju zaposlenih, a broj kreveta u hrvatskim hotelima je podatak dostupan na internetskoj stranici Hrvatske turističke zajednice (<http://www.croatia.hr/English/Lokacije>).

Measures of hotel company size used in the study were number of employees and number of beds, although headcount and annual turnover are the foremost measures of company size according to the majority of western countries government laws, and researchers most frequently as measures of hotel company size use number of employees (see for example Jameson (2000) and Nolan (2002)) and number of bedrooms (see for example Baum (1999), Davies, Taylor & Savery (2001) and Avcikurt (2003)). Namely, Croatian companies are in general reluctant to disclose their financial performance data, while they willingly reveal the total number of their employees, and the number of beds in Croatian hotels is available at the Croatian National Tourist Board web database (<http://www.croatia.hr/English/Lokacije>).

⁷ Lista hrvatskih hotelskih poduzeća korištena u istraživanju je ona Hrvatske turističke zajednice (<http://www.croatia.hr/English/Lokacije>).

The list of Croatian hotel companies was obtained from the Croatian National Tourist Board web database (<http://www.croatia.hr/English/Lokacije>).

⁸ Kako je prvotna responzivnost bila niska, nakon što su identificirani hoteli koji nisu vratili popunjeni upitnik, odaslano im je pismo podsjećanja s još jednim primjerkom upitnika. Također, kako bi stopa povrata bila što veća, korištene su sljedeće tri strategije: (1) pojedinih vezane uz hotele navedene u korištenoj bazi podataka su telefonski provjerene, zbog toga su, iako se radi o nedavno objavljenoj listi, mnoge bile netočne ili zastarjele, (2) iako vremenski zahtjevno, telefonski su prikupljena imena osoba zaduženih za obrazovanje i razvoj u svakom od hotela s liste, kako bi se na taj način minimizirao utjecaj anonimnosti u slučaju kada je upitnik adresiran na „hotel“, i (3) uz upitnike je odaslano i prateće pismo u kojem je bila objašnjena svrha istraživanja, navedeno da će hotelska poduzeća koja će sudjelovati u istraživanju dobiti primjerak konačnog izvještaja o stanju obrazovanja i razvoja u hrvatskim hotelskim poduzećima, te je bilo navedeno kako su podaci povjerljivi odnosno da neće biti prikazani pojedinačno već agregatno za sve hotele u uzorku zajedno.

As the initial response level was low, after identifying hotels that had not returned a questionnaire, follow-up letters with additional copy of a questionnaire were sent. As well, to achieve as high a response rate as possible, the following three strategies were adopted: (1) Organizational details on the database were checked out by telephone, because despite being a recently published list, much of the information on the database was inaccurate or out of date; (2) Although time consuming, for each hotel, the name of the person responsible for training and development was obtained, because this approach had the benefit of overcoming, to a degree, the anonymity of receiving a questionnaire in the post addressed to the "hotel"; and (3) An accompanying letter explaining the purpose of the research with the information that respondents to the survey are going to be supplied with a copy of the finished research and an assurance that the information given would be confidential was sent.

Tablica 2. Profil hotelskih poduzeća u uzorku

Organizacijske varijable		Struktura (% hotelskih poduzeća)
Veličina hotelskog poduzeća	Broj zaposlenih	Manje od 50 zaposlenih (66.70%), 50 do 100 zaposlenih (10.40%), 100 do 200 zaposlenih (14.50%), 200 do 500 zaposlenih (4.20%), više od 500 zaposlenih (4.20%)
	Broj kreveta	Do 50 (25.00%), 50 do 100 (34.40%), 100 do 300 (28.10%), 300 do 500 (0.00%), više od 500 (12.50%)
Kategorija hotela (broj zvjezdica)		Jedna (2.80%), dvije (22.20%), tri (52.80%), četiri (11.10%), pet (11.10%)
Vlasništvo	Vrsta vlasništva	Većinski državno (12.80%), većinski privatno hrvatsko (70.20%), većinski privatno strano (17.00%)
	Zemlja porijekla većinskog vlasnika	Hrvatska (83.20%), Europa (12.60%), Sjeverna Amerika (2.10%), Južna Amerika (2.10%)
Županija		Grad Zagreb (9.10%), Zagrebačka (2.30%), Krapinsko-zagorska (2.30%), Varaždinska (2.30%), Bjelovarsko-bilogorska (2.30%), Sisačko-moslavačka (4.50%), Požeško-slavonska (2.30%), Osječko-baranjska (4.50%), Vukovarsko-srijemska (2.30%), Ličko-senjska (2.30%), Istarska (13.50%), Primorsko-goranska (13.60%), Zadarska (6.80%), Šibensko-kninska (11.40%), Splitsko-dalmatinska (9.10%), Dubrovačko-neretvanska (11.40%)

Table 2. Profile of hotel companies in the sample

Organizational variables		Structure (% of hotel companies)
Size of the hotel company	Number of employees	Less than 50 employees (66.70%), 50 to 100 employees (10.40%), 100 to 200 employees (14.50%), 200 to 500 employees (4.20%), more than 500 employees (4.20%)
	Number of beds	Up to 50 (25.00%), 50 to 100 (34.40%), 100 to 300 (28.10%), 300 to 500 (0.00%), more than 500 (12.50%)
Hotel category (number of stars)		One (2.80%), two (22.20%), three (52.80%), four (11.10%), five (11.10%)
Ownership	Type of ownership	State-owned enterprises (12.80%), private Croatian-owned enterprises (70.20%), private foreign-owned enterprises (17.00%)
	Majority-owner's country of origin	Croatia (83.20%), Europe (12.60%), North America (2.10%), South America (2.10%)
County		City of Zagreb (9.10%), Zagreb County (2.30%), Krapina & Zagorje County (2.30%), Varaždin County (2.30%), Bjelovar & Bilogora County (2.30%), Sisak & Moslavina County (4.50%), Požega & Slavonia County (2.30%), Osijek & Baranja County (4.50%), Vukovar & Srijem County (2.30%), Lika & Senj County (2.30%), Istria County (13.50%), Primorsko-goranska County (13.60%), Zadar County (6.80%), Šibenik & Knin County (11.40%), Split & Dalmatia County (9.10%), Dubrovnik & Neretva County (11.40%)

Iako je stopa responzivnosti relativno niska (9.41%), broj hotelskih poduzeća u uzorku se smatra dostatnim iz dva razloga. Prvo, ugledni istraživači iz dotičnog područja donose zaključke na temelju slično velikih uzoraka (na primjer, Avcikurt (2003) je u svojem istraživanju imao uzorak od 30 malih i srednje-velikih hotelskih poduzeća (engl. small and medium-sized hotel enterprises – SMHEs), Connolly i McGing (2006) su donosile zaključke na temelju uzorka od 40 hotela, a 32 su hrvatske hotelske kompanije sudjelovale u istraživanju provedenom od strane Osmanagić Bedenik i Lalovac (2007)). Drugo, stope povrata poslovnih istraživanja na nacionalnoj razini su u Hrvatskoj tradicionalno niske iz razloga što veliki broj hrvatskih organizacija nije zainteresiran sudjelovati u istraživanjima koja iznose na vidjelo njihovu lošu poslovnu praksu.

Ispitanici su bili hotelski menadžeri zaduženi za obrazovanje i razvoj koje je moguće svrstati u četiri grupe: (1) zaposlenici zaduženi isključivo za aktivnosti obrazovanja i razvoja, (2) zaposlenici odjela za ljudske resurse zaduženi između ostalog i za aktivnosti obrazovanja i razvoja, (3) menadžeri ljudskih resursa te (4) generalni direktor ili menadžeri drugih poslovnih područja odnosno područja rada u slučaju kada su, kao posljedica raspodjele posla, aktivnosti obrazovanja i razvoja njihova odgovornost.

Prikupljeni podatci analizirani su uz pomoć statističkog softverskog paketa SPSS. Uz deskriptivnu statistiku, značajnost veza ispitivana je izračunom Pearsonovih i Spearmanovih koeficijenata korelacije i hi-kvadrat testovima, ovisno o vrstama varijabli, uz razinu značajnosti od 0.05 kao prihvatljivu.

4. OBRAZOVANJE I RAZVOJ U HRVATSKOJ HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Stanje obrazovanja i razvoja u hrvatskoj hotelskoj industriji određivano je uz pomoć tri grupe pokazatelja: (1) objektivni poka-

Although the response rate was low (9.41%), the number of hotel companies in the sample is considered sufficient because of two reasons. Firstly, respectable studies in the field draw conclusions having similar sample sizes (for example Avcikurt (2003) had 30 small and medium-sized hotel enterprises (SMHEs) in his sample, Connolly and McGing (2006) had 40 hotels in their sample, and 32 Croatian hotel companies took part in the survey conducted by Osmanagić Bedenik and Lalovac (2007)). Secondly, response rates of business surveys in Croatia on a national level are still traditionally low since a quantity of Croatian organizations is not interested in participating in surveys which expose their poor business practices.

Respondents were hotel managers in charge of training and development. Precisely, they were from four different groups: (1) employees exclusively specialized for those activities, (2) employees from human resource department responsible for those activities, (3) human resource managers, and (4) general or managers of other business/working areas in case of training and development being their responsibility as a consequence of the division of labor.

The collected data were analyzed using SPSS. Except from descriptive statistics calculations, significance of the findings was explored using Pearson and Spearman correlation coefficients and chi-square tests, depending on the various types of combination of variable that occurred, with 0.05 being an acceptable significance level.

4. TRAINING AND DEVELOPMENT IN CROATIAN HOTEL INDUSTRY

Training and development in Croatian hotel industry was assessed through three groups of indicators: (1) objective training and development indicators, (2) subjective

zatelji obrazovanja i razvoja, (2) subjektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja, te (3) odnosi između karakteristika hotela (broj zaposlenih, broj kreveta, kategorija hotela, vrsta vlasništva, zemlja porijekla većinskog vlasnika te županija u kojoj se nalazi hotel) i prakse obrazovanja i razvoja u hotelima.

training and development indicators, and (3) relationships between hotel characteristics (number of employees, number of beds, hotel category, type of ownership, majority-owner's country of origin, and county where the hotel is located) and hotel's training and development initiatives.

4.1. Objektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj

Tablica 3. prikazuje osam objektivnih pokazatelja obrazovanja i razvoja u hotelskim kompanijama u Hrvatskoj.

4.1. Objective indicators of training and development in hotel companies in Croatia

As table 3 reveals, eight objective indicators of training and development in hotel companies in Croatia were gathered.

Tablica 3. Objektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja

Pokazatelji obrazovanja i razvoja	Vrijednost
1. Postotak hotelskih poduzeća koja imaju zaposlenika zaduženog isključivo za obrazovanje i razvoj	10.6
2. Postotak hotelskih poduzeća u kojima je zaposlenik zadužen za obrazovanje i razvoj na strategijskoj razini	90.3
3. Postotak hotelskih poduzeća koja svake godine postavljaju plan obrazovanja i razvoja	34.0
4. Postotak hotelskih poduzeća koja su izjavila da ulažu u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika	33.3
5. Postotak hotelskih poduzeća koja su izjavila da ulažu u obrazovanje i razvoj svojih menadžera	29.2
6. Postotak hotelskih poduzeća koja su u zadnje dvije godine povećala svoja ulaganja u obrazovanje i razvoj u odnosu na operativne troškove	41.5
7. Prosječno postotno ulaganje godišnjih prihoda u obrazovanje i razvoj zaposlenika u 2006. godini	0.99
8. Postotak hotelskih poduzeća koja sustavno prate svoja ulaganja u obrazovanje i razvoj	25.0

Table 3. Objective training and development indicators

T&D indicators	Value
1. Percentage of hotel companies that have an employee exclusively in charge of T&D	10.6
2. Percentage of hotel companies where an employee in charge of T&D is on the strategic level	90.3
3. Percentage of hotel companies that set T&D plan every year	34.0
4. Percentage of hotel companies that reported investments in T&D of their employees	33.3
5. Percentage of hotel companies that reported investments in T&D of their managers	29.2
6. Percentage of hotel companies that in the last two years enlarged spending on T&D compared to their operation costs	41.5
7. Average percent of yearly earnings invested in T&D of employees in 2006	0.99
8. Percentage of hotel companies that keep track of their T&D spending	25.0

Prvo, samo 10.6% hotelskih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju ima **zaposlenika zaduženog isključivo za obrazovanje i razvoj**. Navedeno ukazuje na očiti nedostatak svjesnosti o važnosti obrazovanja i razvoja za organizacije u Dobu znanja, posebice za organizacije koje pružaju usluge, a najviše za hotelska poduzeća. Dodatno, u hotelskim poduzećima u uzorku u 38.7% slučajeva primarno su za obrazovanje i razvoj odgovorni generalni direktori, u 19.4% slučajeva menadžeri za ljudske resurse, u 19.4% slučajeva marketing menadžeri odnosno menadžeri prodaje, u 16.1% slučajeva ostali menadžeri (kao na primjer zamjenik direktora hotela ili voditelj recepcije), te samo u 6.5% slučajeva menadžeri zaduženi isključivo za obrazovanje i razvoj. No, ovi su nalazi sukladni nalazima istraživanja provedenima u Europskoj uniji. Tako je na primjer nalaz Daviesa, Taylor i Saverya (2001.) da je za obrazovanje i razvoj primarno zadužen vlasnik odnosno direktor hotela, a istraživanja CERT (2000. prema Nolan, 2002.) da je za obrazovanje i razvoj u najvećem broj slučajeva (48%) primarno odgovoran generalan direktor, a

Firstly, in only 10.6% of hotel companies that participated in the study there is an **employee exclusively in charge of training and development**. This implies an obvious lack of the awareness of the importance of training and development for any company in Knowledge age, especially for a service company, and above all for a hotel company. Furthermore, in hotel companies in the sample in 38.7% of cases the primary responsibility for training and development lies with the general manager, in 19.4% of cases with human resource manager, in 19.4% of cases with marketing/sales manager, in 16.1% of cases with some other professional (such as deputy hotel manager or reception manager), and in only 6.5% of cases with manager responsible exclusively for training and development. However, these findings correspond to some EU ones about the owner/manager appearing to be the primary person responsible for the delivery of training programs (Davies, Taylor & Savery, 2001), or the one that the primary responsibility for training and development lies with the general manager (48%), followed by the human resources/personnel

nakon njega (u 42% slučajeva) menadžer za ljudske resurse. Bez obzira na navedeno, za aktivnosti obrazovanja i razvoja hotelskih zaposlenika trebali bi biti zaduženi stručnjaci za obrazovanje i razvoj. Te aktivnosti ne bi smjele biti jedna od zadaća odnosno dodatna zadaća direktora hotela ili njegovih zamjenika.

Drugo, kada se analizira **postotak hotelskih poduzeća u kojima je zaposlenik zadužen za obrazovanje i razvoj na stratezijskoj razini**, hotelska poduzeća u Hrvatskoj djeluju kao da su svjesna važnosti obrazovanja i razvoja za organizacijski uspjeh. Naime, stratezijski pristup razvoju ljudskih resursa je nesumljivo posljedica toga nalaze li se šampioni za razvoj ljudskih resursa (engl. HRD champions) na višim hijerarhijskim razinama (Nolan, 2002). No, pojedinci zaduženi za obrazovanje i razvoj se u 90,3% hotelskih poduzeća u uzorku nalaze na višim hijerarhijskim razinama ne zbog toga što su na stratezijskim pozicijama šampioni za obrazovanje i razvoj, već zbog prethodno navedene činjenice da su aktivnosti obrazovanja i razvoja u najvećem broju slučajeva zaduženje direktora hotela. Štoviše, ne samo da stručnjaci za obrazovanje i razvoj nisu stratezijski pozicionirani, već su, kako je prethodno navedeno, izuzetno rijetki u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj.

Treće, samo 34% hotelskih poduzeća u uzorku **izrađuje plan obrazovanja i razvoja svake godine**. Drugim riječima, 66% njih nije vično toj aktivnosti, iako se planovi obrazovanja i razvoja u turizmu/ugostiteljstvu sve češće razvijaju (što znači sve više smatraju važnima),⁹ čak i u malim turističkim/ugostiteljskim poduzećima koja su manje formalna. Naime, ne samo da je postotak

manager (42%) (CERT, 2000 after Nolan, 2002). Nevertheless, responsibility for training and development of hotel employees should be charged to training and development experts, and should not be the side responsibility of general manager or his assistants.

Secondly, when looking at **the percentage of hotel companies where an employee in charge of training and development is on the strategic level**, hotel companies in Croatia seem to be training and development conscious. Namely, a strategic approach to HRD in all forms is undoubtedly dependent upon HRD champions in senior positions (Nolan, 2002). However, the fact that in 90.3% of hotel companies in the sample individuals responsible for training and development are on the senior/strategic position is the consequence of the previously elaborated indicator of training and development activities being primarily the responsibility of general manager, and not of the HRD champions' strategic positions. Furthermore, not only that training and development experts are not positioned strategically, but, as revealed before, they are extremely rare in hotel companies in Croatia.

Thirdly, only 34% of hotel companies in the sample **set training and development plan every year**. This implies that 66% of them are not accustomed to that activity, although training and development plans are found to be increasingly present (meaning important) in tourism/hospitality industry,⁹ even in small firms which are less formal than larger ones. Namely, not only that the percentage of hotels in western countries that have a formal training and development

⁹ Prema Hays (1999) i Frabotta (2000) postojanje planova odnosno politike obrazovanja i razvoja dovodi do veće profitabilnosti hotela, koja je direktna posljedica viših standarda pružanja usluge do kojih dolazi zbog toga što su zaposlenici, zbog toga što im ulaganja u njihovo obrazovanje i razvoj ukazuju da ih hotelsko poduzeće smatra važnima za svoj uspjeh, odaniji i zadovoljniji.

Improvements gained from having training and development policy can lead to increased profitability, coming from an improvement in service standards through committed, happy staff (Hays, 1999; Frabotta, 2000).

hotela u zapadnim zemljama koji imaju formalni plan obrazovanja i razvoja veći nego u Hrvatskoj te raste – 62% njih u 2000. godini u odnosu na 40% 1999. godine (CERT, 2001. prema Nolan, 2002), već, kako iznosi Jameson (2000), samo 44% malih turističkih/ugostiteljskih poduzeća nema plan obrazovanja i razvoja (dok 17% njih ima formalni pisani plan, a 39% neformalni nepisani plan).

Četvrto, samo 33,3% **hotelskih poduzeća izjavilo je da ulaže u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika**. Kada se ta brojka usporedi s 82,3% turističkih/ugostiteljskih poduzeća u zapadnim zemljama koja dodatno obrazuju i razvijaju svoje zaposlenike (Davies, Taylor i Savery, 2001), očigledno je da obrazovanje i razvoj nisu visoko na listi prioriteta hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. To dokazuje i broj hotelskih poduzeća u uzorku koja su iznijela podatke vezane uz 24 pokazatelja ulaganja u obrazovanje i razvoj¹⁰ (pokazatelji ukupnih ulaganja i ulaganja po pojedinim obrazovnim¹¹ i hijerarhijskim razinama). Naime, u prosjeku je vrijednosti za pojedine

plan is greater than in Croatia and raises – 62% of them in 2000, while the comparable figure for 1999 was 40% (CERT, 2001 after Nolan, 2002), but, according to Jameson (2000), only 44% of small tourism and hospitality firms have no training plan (17% of them have a formal written plan, and 39% have an informal unwritten plan).

Fourthly, only 33.3% of **hotel companies reported investments in training and development of their employees**. When compared with a total of 82.3% of tourism/hospitality establishments in western countries which responded to provide some form of internal training for their staff (Davies, Taylor & Savery, 2001), it is obvious that training and development is not high on priorities list of hotel companies in Croatia. This is evident as well when looking at the number of respondents that provided data for 24 indicators of investments in training and development¹⁰ (indicators of total and investments depending on education¹¹ and hierarchical levels). Namely, on average only 23% of respondents revealed those

¹⁰ Pokazatelji ulaganja u obrazovanje i razvoj koji su istraživani bili su: (1) postotak zaposlenika koji su pohađali programe dodatnog obrazovanja i razvoja (ukupno i po pojedinim obrazovnim odnosno hijerarhijskim razinama), (2) ukupni sati dodatnog obrazovanja i razvoja zaposlenika (ukupno i za pojedine obrazovne odnosno hijerarhijske razine), i (3) troškovi dodatnog obrazovanja i razvoja zaposlenika (ukupno i po pojedinim obrazovnim odnosno hijerarhijskim razinama).

Precisely, respondents were asked about: (1) the percentage of their employees that attended training and development programs (in total and by different education and hierarchical levels), (2) total hours of training and development of their employees (in total and by different education and hierarchical levels), and (3) costs of additional training and development of their employees (in total and by different education and hierarchical levels).

¹¹ Ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika s obzirom na njihovo formalno obrazovanje istražena su zbog toga što je za područje turizma/ugostiteljstva dokazana povezanost između dodatnog obrazovanja i obrazovne razine: postotak pojedinaca koji se dodatno obrazuju se povećava kako se povećava obrazovna razina (Ramos, Rey-Maqueira i Tugores, 2004.). Smatra se da bi postotak dodatno obrazovanih zaposlenika u turizmu s obzirom na njihovu obrazovnu razinu trebao biti (Ramos, Rey-Maqueira i Tugores, 2004.): za manje od osnovne škole – oko 15%, za osnovnoškolsko obrazovanje – oko 22%, za srednjoškolsko obrazovanje – oko 23%, za visokoškolsko obrazovanje – oko 24%, te za studij turizma – oko 26%.

The idea of assessing investments in training and development of employees depending on their education level derived from the fact that there is a positive relationship between training and education: the percentage of individuals who receive training increases as the maximum level of completed studies increases (Ramos, Rey-Maqueira & Tugores, 2004). It is said that percentage of trained workers in tourism industry by education should be the following (Ramos, Rey-Maqueira & Tugores, 2004): lower than primary – almost 15%, primary – around 22%, secondary school – around 23%, higher education – around 24%, and tourism studies – almost 26%.

pokazatelje obrazovanja i razvoja iznijelo samo 23% hotelskih poduzeća u uzorku. To ukazuje da većina hotelskih poduzeća u Hrvatskoj ili ne prati te važne pokazatelje obrazovanja i razvoja ili ih nevoljko objelodanjuje (jer bi tako iznijela na vidjelo da nedovoljno ulažu u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika). Dodatno, određen broj ispitanika je otvoreno priznao da su ulaganja njihovih hotela u području obrazovanja i razvoja nedostatna. Tako je na primjer jedan ispitanik rekao da njihov „plan izgradnje novih kapaciteta i podizanja standarda kvalitete zahtijeva novu poslovnu politiku koja će uključivati i veću važnost obrazovanja i razvoja zaposlenika nego što je to danas.“ Drugi je jednostavno postavio pitanje je li istraživanje obrazovanja i razvoja u hrvatskom turističkom sektoru uopće smisleno kada znamo da se hrvatski turistički sektor susreće s mnogobrojnim problemima.

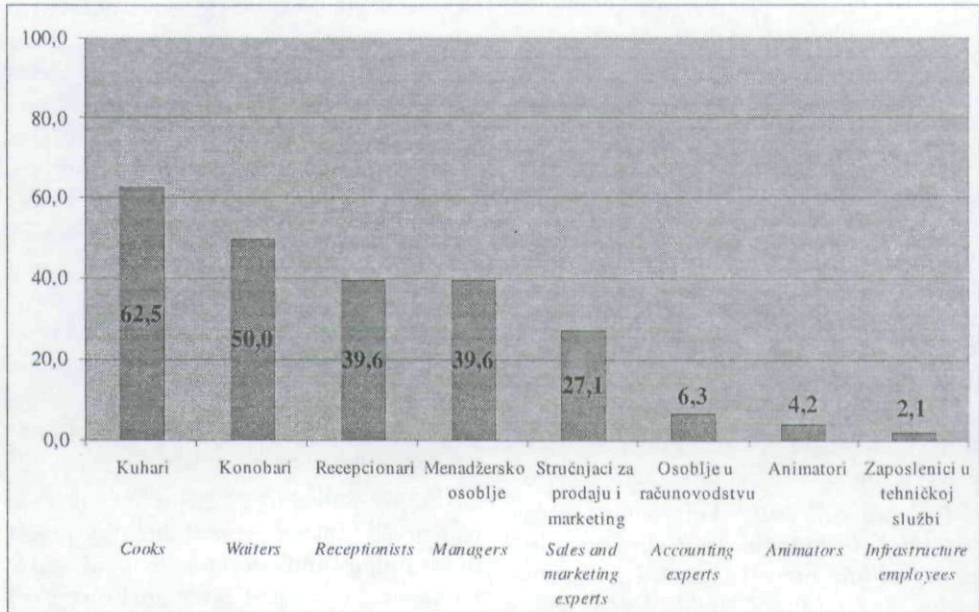
Peto, samo je 29,2% hotelskih poduzeća u uzorku izjavilo da **ulažu u obrazovanje i razvoj svojih menadžera**, što je izrazito malo u odnosu na 64% hotelskih poduzeća u Velikoj Britaniji, 75% hotelskih poduzeća u Europi i 66% hotelskih poduzeća u SAD-u (Nolan, 2002). To ukazuje ne samo na nedostatna ulaganja u programe razvoja menadžera, već je suprotno uvriježenome odnosno činjenici da su u turizmu/ugostiteljstvu pojedinci u čije se obrazovanje i razvoj najviše ulaže oni na višim hijerarhijskim razinama tj. oni na poslovima s većom odgovornošću (Ramos, Rey-Maquieira i Tugores, 2004). Isto potvrđuje i slika 1., koja pokazuje u obrazovanje i razvoj kojih grupa zaposlenika hotelska poduzeća u Hrvatskoj primarno ulažu.

This implies that majority of hotel companies in Croatia either do not keep track of those important training and development indicators or are reluctant to make them public (because those data would expose their insufficient investments in training and development of their employees). In addition, some respondents openly admitted that their training and development efforts are not sufficient. One said that their plan to “build new capacities and raise quality standards would imply the new business policy which would assign greater importance to training and development of employees than it is assigned today.” Other posed the question whether the whole survey of training and development in Croatian hotel sector is meaningful as we know that Croatian tourism sector faces many problems.

Fifthly, a total of 29.2% of hotel companies in the sample reported that they **invest in training and development of their managers**, compared with an average of 64% of UK hotels, 75% of European hotels and 66% of US hotels (Nolan, 2002). This indicates not only inadequate investments in management development programs, but opposes one of the realities of tourism industry that individuals receiving more training are those in the upper levels of the hierarchy, in other words, those individuals with greater job responsibility (Ramos, Rey-Maquieira & Tugores, 2004). The second is confirmed when looking at groups of employees which are primarily trained and developed (figure 1).

Slika 1. Postotak hotelskih poduzeća koja primarno ulažu u obrazovanje i razvoj navedenih grupa zaposlenika

Figure 1. Percentage of hotel companies that invest primarily in training and development of numbered groups of employees



Kako je vidljivo iz slike 1., menadžeri su tek treća odnosno četvrta grupa po važnosti s obzirom na to u obrazovanje i razvoj kojih grupa zaposlenika primarno ulažu hrvatska hotelska poduzeća. Naime, hotelska poduzeća u uzorku primarno ulažu u obrazovanje i razvoj kuhara, konobara i recepcionara.

Konačno, nedostatak obrazovanja i razvoja ljudskih resursa u hotelskim poduzećima u uzorku je najuočljiviji kada se promatraju **pokazatelji ulaganja u obrazovanje i razvoj**. Konkretno, samo je 41,5% hotelskih poduzeća u uzorku povećalo svoja ulaganja u obrazovanje i razvoj u odnosu na operativne troškove u zadnje dvije godine. Kada su upitana za postotak godišnjih prihoda koja ulažu u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika, 56,3% njih nije bilo spremno iznijeti taj podatak (najvjerojatnije zbog toga što nisu htjeli iznijeti „crno-nabijelo“ koliko malo ulažu u svoje ljude),

As figure 1 reveals, managers are the third/fourth most invested in group of employees. Hotel companies in the sample invest primarily in training and development of their cooks, waiters and receptionists.

Finally, when looking at **indicators of training and development spending**, the insufficiency of human resource development in hotel companies in the sample is even more evident. Specifically, only 41.5% of hotel companies enlarged their spending on training and development compared to their operation costs in the last two years. When asked about the percentage of yearly earnings that they invest in training and development of their employees, 56.3% of them were reluctant to expose that figure (probably because they did not want to put in writing how little they invest in their staff), 10.4% of them were sincere and admitted that they do not invest in training and

10,4% njih je bilo iskreno i priznalo da uopće ne ulaže u obrazovanje i razvoj zaposlenika, a oni koji su odgovorili na to pitanje su u prosjeku u 2006. godini u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika uložili 0,99% svojih godišnjih prihoda. Također, samo 25% njih prati svoja ulaganja u obrazovanje i razvoj, što ukazuje da većina hotelskih poduzeća iz uzorka još uvijek nije svjesna da „ono što se mjeri bude i učinjeno.“

Sveukupno se može zaključiti da bi hotelska poduzeća u Hrvatskoj trebala više ulagati u aktivnosti obrazovanja i razvoja, i to, prema suvremenoj teoriji menadžmenta ljudskih potencijala u turizmu (vidi na primjer Esichaikul i Baum (1998) i Nolan (2002)), najmanje 1% svojih ulaganja u ljude odnosno iznosa koji izdvajaju za plaće i s njima povezane troškove.

4.2. Subjektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj

Kvaliteta obrazovanja i razvoja u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj ocjenjivana je i na temelju percepcija hotelskih menadžera koji su u ime svojih hotelskih poduzeća popunjavali odnosno bili odgovorni za popunjavanje anketnog upitnika.

Oni su prvo bili upitani za **percepcije** uspješnosti njihovih hotelskih poduzeća glede **pet aktivnosti odnosno ponašanja vezanih uz obrazovanje i razvoj**. Postotci ispitanika koji smatraju da su njihova hotelska poduzeća uspješna u obavljanju navedenih aktivnosti odnosno da su u njihovim hotelskim poduzećima prisutna određena ponašanja vezana uz obrazovanje i razvoj navedeni su u tablici 4.

development of their staff at all, and those who provided their answer invested on average in 2006 on employees' training and development only 0.99% of their yearly earnings. In addition, only 25.0% of them kept track of their training and development spending, which means that the majority of them is not aware that what gets measured gets done.

Altogether it can be concluded that hotel companies in Croatia should commit more resources to training and development, at least 1% of payroll and related expenses according to the contemporary theory of human resource management in tourism (see for example Esichaikul & Baum (1998), and Nolan (2002)).

4.2. Subjective indicators of training and development in hotel companies in Croatia

The quality of training and development in hotel companies in Croatia was assessed as well using perceptions of hotel managers which were responsible for filling the research questionnaire.

Firstly they were **asked** whether their hotels are **proficient in five training and development behaviors/activities**. The percentage of respondents that perceived that his/her hotel behaves or performs those activities well is shown in table 4.

Tablica 4. Subjektivni pokazatelji obrazovanja i razvoja

Pokazatelji obrazovanja i razvoja	Vrijednost
1. Postotak ispitanika koji smatraju da je njihov hotel uspješan ili izrazito uspješan u obrazovanju i razvoju zaposlenika	25.0
2. Postotak ispitanika koji smatraju da direktor hotela izrazito podržava dodatno obrazovanje i razvoj zaposlenika	31.8
3. Postotak ispitanika koji smatraju da njihov hotel dostatno ulaže u obrazovanje i razvoj zaposlenika	31.1
4. Postotak ispitanika koji smatraju da su planovi obrazovanja i razvoja njihovog hotela dobro definirani	38.1
5. Postotak ispitanika koji smatraju da njihov hotel adekvatno prati provede-nje i rezultate dodatnog obrazovanja i razvoja zaposlenika	36.3

Table 4. Subjective training and development indicators

T&D indicators	Value
1. Percentage of respondents which believe that their hotels are successful or extremely successful in T&D of employees	25.0
2. Percentage of respondents which believe that their general managers highly support T&D activities	31.8
3. Percentage of respondents which believe that their hotels spend sufficiently on T&D	31.1
4. Percentage of respondents which believe that their hotels' T&D plans are well defined	38.1
5. Percentage of respondents which believe that their hotels evaluate T&D efforts sufficiently	36.3

Kao što je navedeno u tablici 4., ispitanici smatraju da njihova hotelska poduzeća nisu uspješna odnosno iznimno uspješna u obrazovanju i razvoju svojih zaposlenika (samo je 25,0% njih iznijelo da smatra suprotno), da direktori njihovih hotela ne podržavaju dovoljno aktivnosti obrazovanja i razvoja (samo 31,8% njih je iznijelo da smatra suprotno), da njihova hotelska poduzeća ne ulažu dovoljno u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika (samo 31,1% njih je iznijelo da smatra suprotno), da planovi obrazovanja i razvoja njihovih hotelskih poduzeća nisu dobro definirani (samo 38,1% njih je iznijelo da smatra suprotno) te da njihova

As table 4 reveals, respondents perceive that their hotels are not successful or extremely successful in training and development of their employees (only 25.0% of respondents said the opposite), that their general managers do not highly support training and development activities (only 31.8% of respondents said the opposite), that their hotels do not spend sufficiently on training and development of their staff (only 31.1% of respondents said the opposite), that their hotels' training and development plans are not well defined (only 38.1% of respondents said the opposite), and that their hotels do not evaluate sufficiently training

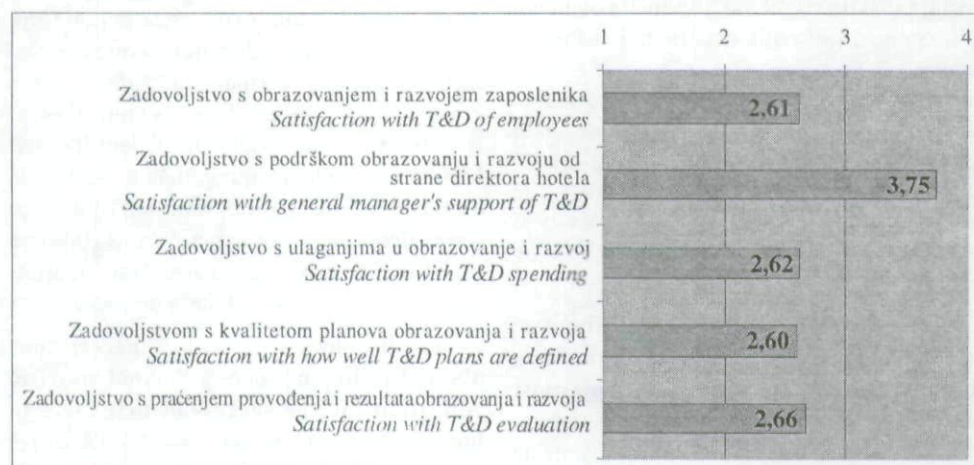
hotelska poduzeća ne prate adekvatno provođenje i rezultate dodatnog obrazovanja i razvoja zaposlenika (samo 36,3% njih je iznijelo da smatra suprotno).

Kada su ispitanici upitani da ocijene prethodno navedene aktivnosti/ponašanja vezana uz obrazovanje i razvoj na skali od 1 (izrazito loše) do 5 (izvrsno), oni su bili još kritičniji (vidi sliku 2.).

and development activities (only 36.3% of respondents said the opposite).

When asked to evaluate before mentioned training and development behaviors/activities on the scale from 1 (poor) to 5 (excellent), respondents were even more critical (figure 2).

Slika 2. Prosječne ocjene/percepcije za različite aspekte obrazovanja i razvoja
Figure 2. Average perceptions of different training & development aspects



Kako pokazuje slika 2., ispitanici su umjereno zadovoljni s podrškom aktivnostima obrazovanja i razvoja od strane direktora hotela (prosječna ocjena = 3,75), te su nezadovoljni obrazovanjem i razvojem zaposlenika u njihovim hotelima općenito (prosječna ocjena = 2,61), koliko njihova hotelska poduzeća ulažu u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika (prosječna ocjena = 2,62), koliko su dobro definirani planovi obrazovanja i razvoja njihovih hotelskih poduzeća (prosječna ocjena = 2,60) te kako se prati provođenje i rezultati obrazovanja i razvoja (prosječna ocjena = 2,66). Iako su ispitanici svjesni važnosti obrazovanja i razvoja za uspjeh hotelskih poduzeća (prosječna ocjena = 4,66), što je poželjno jer su

As figure 2 reveals, they are moderately satisfied only with their general managers' support of training and development (average grade = 3.75), whereas they are unsatisfied with how are employees in their hotels trained and developed (average grade = 2.61), how much their hotels spent on training and development (average grade = 2.62), how well are training and development plans in their hotels defined (average grade = 2.60), and how training and development activities get evaluated (average grade = 2.66). Although they are aware of the importance of training and development for every hotel's success (average grade = 4.66), which is required as hotel manager positive attitude and belief in staff develop-

pozitivan stav i vjera u obrazovanje i razvoj zaposlenika od strane hotelskih menadžera izrazito važni (Nolan, 2002), četirima aktivnostima/ponašanjima vezanima uz obrazovanje i razvoj dodijelili su ocjene u prosjeku manje od 3,00, što ukazuje da nisu niti umjereno zadovoljni njihovom prisutnošću u svojim hotelskim poduzećima.

Drugo, ispitivane su **percepcije hotelskih menadžera vezane uz važnost formalnog obrazovanja i iskustva za radnu uspješnost njihovih zaposlenika**. Njih 85,4% je odgovorilo da su formalno obrazovanje i iskustvo jednako važni za uspjeh u radu. Samo 14,6% njih smatra da je iskustvo važnije od formalne edukacije, dok niti jedan od ispitanika ne smatra da je formalna edukacija važnija. Ovaj se nalaz donekle slaže s nalazom Connolly i McGing (2006) da diploma iz turizma/ugostiteljstva nije (mišljenje 97% ispitanika), dok iskustvo je (mišljenje 100% ispitanika) važan zahtjev pri pribavljanju hotelskih zaposlenika.

Treće, hotelski su menadžeri priupitani za njihove **percepcije važnosti formalnog obrazovanja iz turizma za uspješnost menadžera u hotelijerstvu**. 52,2% ispitanika smatra da je formalno obrazovanje iz turizma važnije od izvrsnih rezultata u studiju nekog drugog područja, dok 47,8% njih smatra da su važniji izvrsni rezultati u studiju nekog drugog područja nego da menadžer ima formalno obrazovanje iz turizma, zbog toga što izvrsnost u studiju ukazuje na kandidata koji je iznimno motiviran i radišan, a što su bolji prediktori njegove buduće radne uspješnosti. Ovaj nalaz je sukladan situaciji u zapadnoj Europi gdje turistička/ugostiteljska poduzeća preferiraju kandidate koji imaju diplomu iz turizma/ugostiteljstva u odnosu na kandidate koji su završili neki drugi studij (HEFCE, 2001. prema Knowles, Meira Teixeira i Egan, 2003). Jedan od razloga za takav stav je, kako ističu Petrova i Mason (2004), to što se vrijednost diplome iz turizma/ugostiteljstva očituje manje kroz znanje prikup-

ment is a key feature (Nolan, 2002), on average they assigned to four training and development behaviors/activities grades lower than 3.00, which signifies that they are not even moderately satisfied with their presence/performance in their hotels.

Secondly, hotel managers were asked about their **perceptions of the importance of formal education and experience for their employees' performance**. 85.4% of them responded that formal education and experience are equally important for the successful performance. Only 14.6% of them responded that experience is more important than formal education, while none of them thinks that formal education is of a greater importance. This finding corresponds to some extent to Connolly and McGing's (2006) finding that a degree in tourism/hospitality is not (opinion of 97% of respondents) and that experience is (opinion of 100% of respondents) necessary recruitment requirement for a hotel employee.

Thirdly, hotel managers' **perceptions about the importance of formal tourism education for the success of managers in hotel industry** were assessed. 52.2% of respondents think that formal tourism education is more important than excellent schooling results no matter the field of studies, while 47.8% of them think that excellent schooling results no matter the field of studies are more important because they signify that a candidate is extremely motivated and hard working one, which is a better predictor of his/her future performance. This finding corresponds with the situation in Western Europe, where tourism/hospitality industry favors tourism/hospitality graduates over graduates from other disciplines (HEFCE, 2001 after Knowles, Meira Teixeira & Egan, 2003). One of the reasons for such an attitude, as Petrova and Mason (2004) stress, is that the value of a degree in tourism/hospitality may be less about the knowledge gained in studying and

ljeno tijekom studija a više kroz to što potencijalnom poslodavcu dokazuje interes i posvećenost industriji.

Konačno, hotelski su menadžeri upitani smatraju li da je za uspjeh njihovih zaposlenika **važnije obrazovanje na poslu** (engl. on-the-job training – OJT) **ili obrazovanje izvan posla** (engl. off-the-job training – OFFJT). 82.6% ispitanika odgovorilo je da smatra da su obje vrste obrazovanja jednako važne, a samo je 15.2% njih iznijelo da smatra da je obrazovanje na poslu važnije. Naime, kako su aktivnosti razvoja ljudskih potencijala u hotelskoj industriji još uvijek većinom usmjerene na rješavanje neposrednih radnih problema a ne na dugoročan razvoj zaposlenika (Nolan, 2002), obrazovanje na poslu se u pravilu smatra važnijim za hotelske zaposlenike. Argument za to je činjenica da se obrazovanje na poslu bolje uklapa u svakodnevne organizacijske aktivnosti, minimalno smanjuje output i usporava rad timova, te ga je lakše usmjeriti da zadovoljava specifične individualne potrebe i potrebe zaposlenikove radne uloge (Curran i sur., 1997 prema Nolan, 2002).

4.3. Povezanost između karakteristika hotela i aktivnosti obrazovanja i razvoja

Tablica 5. prikazuje za koliko su se, od trinaest pokazatelja obrazovanja i razvoja (osam objektivnih (vidi tablicu 3.) i pet subjektivnih (vidi tablicu 4.)), karakteristike hotela pokazale značajnima.

more about the evidence of interest and commitment to the tourism/hospitality industry that can be demonstrated to an employer.

Finally, hotel managers were asked whether they find **on-the-job or off-the-job training more important for hotel employees**. 82.6% of them replied that those types of training are equally important, and only 15.2% of them expressed that on-the-job training is more important. Namely, as human resource development activity in hotel industry is still almost exclusively directed at the solution of immediate work problems rather than the long-term development of people (Nolan, 2002), on-the-job training is considered to be more important for hotel employees in general. The rationale for this is that on-the-job training can be more easily integrated into the firm's everyday activities, involving the minimum loss of output or disruption of work teams, and it can be more easily focused closely on the worker's specific individual and work role needs (Curran et al., 1997 after Nolan, 2002).

4.3. Relationship between hotel characteristics and training and development activities

Table 5 depicts for how many out of thirteen training and development indicators (eight objective (see table 3) and five subjective (see table 4)), were hotel characteristics significant.

Tablica 5. Statistički značajne veze između karakteristika hotela i pokazatelja obrazovanja i razvoja

Karakteristika hotela	Broj i postotak statistički značajnih odnosa	Pokazatelji obrazovanja i razvoja koji su značajno povezani s karakteristikom hotela
Veličina hotela mjerena brojem zaposlenih	4/13 (30.8%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postojanje zaposlenika zaduženog isključivo za obrazovanje i razvoj ▪ Postojanje godišnjeg plana obrazovanja i razvoja ▪ Postojanje ulaganja u obrazovanje i razvoj menadžera ▪ Povećanje ulaganja u obrazovanje i razvoj u zadnje dvije godine u odnosu na operativne troškove
Veličina hotela mjerena brojem kreveta	1/13 (7.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postojanje zaposlenika zaduženog isključivo za obrazovanje i razvoj
Kategorija hotela	6/13 (46.2%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje ulaganja u obrazovanje i razvoj u zadnje dvije godine u odnosu na operativne troškove ▪ Percipirana kvaliteta obrazovanja i razvoja zaposlenika ▪ Percipirana podrška obrazovanju i razvoju od strane direktora hotela ▪ Percipirana dostatnost ulaganja u obrazovanje i razvoj ▪ Percipirana kvaliteta planova obrazovanja i razvoja ▪ Percipirana kvaliteta praćenja provođenja i rezultata obrazovanja i razvoja
Vrsta vlasništva	0/13 (0.0%)	-
Zemlja porijekla većinskog vlasnika	1/13 (7.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percipirana kvaliteta praćenja provođenja i rezultata obrazovanja i razvoja
Županija	1/13 (7.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postotak godišnjih prihoda uloženi u obrazovanje i razvoj zaposlenika u 2006. godini

Table 5. Statistically significant relationships between hotel characteristics and training and development indicators

Hotel characteristic	Number and percentage of statistically significant relationships	T&D indicators that were found to relate significantly with hotel characteristic
Size of the hotel company measured by the number of employees	4/13 (30.8%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The existence of an employee exclusively in charge of T&D ▪ The existence of yearly T&D plan ▪ The existence of investments in T&D of managers ▪ The enlargement of T&D spending in the last two years compared to the operation costs
Size of the hotel company measured by the number of beds	1/13 (7.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The existence of an employee exclusively in charge of T&D
Hotel category	6/13 (46.2%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The enlargement of T&D spending in the last two years compared to the operation costs ▪ Perceived quality of T&D of employees ▪ Perceived support of general manager to T&D activities ▪ Perceived sufficiency of T&D spending ▪ Perceived quality of T&D plans ▪ Perceived quality of T&D evaluation
Type of ownership	0/13 (0.0%)	-
Majority-owner's country of origin	1/13 (7.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perceived quality of T&D evaluation
County	1/13 (7.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentage of yearly earnings invested in T&D of employees in 2006

Kako pokazuje tablica 5., veličina hotela mjerena brojem zaposlenika i kategorija hotela su karakteristike hotela donekle povezane s aktivnostima obrazovanja i razvoja hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, dok veličina hotela mjerena brojem kreveta, zemlja porijekla većinskog vlasnika i županija u kojoj se nalazi hotel nisu karakteristike hotela značajno povezane s aktivnostima obra-

According to table 5, size of the hotel measured by the number of employees and hotel category are moderately related with training and development activities of hotel companies in Croatia, while size of the hotel measured by the number of beds, majority-owner's country of origin and county are hotel characteristics not significantly related with training and development activities of

zovanja i razvoja hotelskih poduzeća u Hrvatskoj.¹² Naime, veličina hotela mjerena brojem zaposlenika je karakteristika hotela koja je značajno povezana s četiri, a kategorija hotela karakteristika značajno povezana sa šest pokazatelja obrazovanja i razvoja, dok su ostale karakteristike hotela značajno povezane s jednim ili čak niti jednim analiziranim pokazateljem obrazovanja i razvoja.

Konkretno, veća hotelska poduzeća mjereno brojem zaposlenika značajno češće imaju osobu zaduženu isključivo za aktivnosti obrazovanja i razvoja, značajno češće postavljaju godišnje planove obrazovanja i razvoja, značajno češće ulažu u obrazovanje i razvoj svojih menadžera te značajno češće iz godine u godinu povećavaju svoja ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika u odnosu na operativne troškove. Navedeno je sukladno općem nalazu o tome da mali hoteli u pravilu pružaju minimalno dodatno obrazovanje svojim zaposlenicima, za razliku od velikih hotela koji su puno sustavniji i obuhvatniji u dodatnom obrazovanju i razvoju svojih zaposlenika (Taylor i Davies, 2004).

Nadalje, što je hotelsko poduzeće više kategorije, to značajno češće iz godine u godinu povećava svoja ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika u odnosu na operativne troškove. Također, što je viša kategorija hotela iz kojeg dolaze ispitanici to su oni ocijenili značajno boljom kvalitetu obrazovanja i razvoja općenito, podršku aktivnostima obrazovanja i razvoja od strane direktora hotela, dostatnost ulaganja u aktiv-

hotel companies in Croatia.¹² Namely, size of the hotel company measured by the number of employees is a hotel characteristic significantly related with four, and hotel category is a hotel characteristic significantly related with six, while other hotel characteristics are found to significantly relate with only one or none of the thirteen training and development indicators analyzed.

Precisely, bigger hotel companies in terms of number of employees significantly more often have an employee exclusively in charge of training and development, significantly more often develop yearly training and development plans, significantly more often invest in training and development of their managers, and significantly more often enlarged each year their training and development spending compared to operation costs. These findings correspond to the general finding about boutique hotels tending to give minimal training to their staff, while larger hotels provide more comprehensive training (Taylor & Davies, 2004).

Next, the higher the hotel category, hotel companies in Croatia significantly more often enlarge each year their training and development spending compared to their operation costs. As well, perceived quality of training and development of employees, perceived support of general manager to training and development activities, perceived sufficiency of training and development spending, perceived quality of training and development plans, and perceived quality

¹² Tumačenja statistički značajnih veza između zadnje navedenih karakteristika hotela i pokazatelja obrazovanja i razvoja su sljedeća: (1) veći hoteli s obzirom na broj kreveta značajno češće imaju zaposlenika zaduženog isključivo za aktivnosti obrazovanja i razvoja, (2) hotelska poduzeća u većinski stranom vlasništvu ocijenjena su kao ona koja značajno bolje prate provođenje i rezultate obrazovanja i razvoja, te (3) hotelska poduzeća u kontinentalnom dijelu Hrvatske (pogotovo u Ličko-senjskoj i Primorsko-goranskoj županiji) su u 2006. godini uložila značajno manje u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika od priobalnih hotelska poduzeća.

Explanations of statistically significant relationships between those hotel characteristics and T&D indicators are the following: (1) bigger hotels in terms of number of beds significantly more often have an employee exclusively in charge of training and development, (2) hotel companies which are owned by foreigners are perceived to significantly better evaluate their training and development activities, and (3) hotel companies in continental counties (especially Lika & Senj County and Primorsko-goranska County) invested significantly less in training and development of their employees in 2006 than hotel companies in maritime counties.

nosti obrazovanja i razvoja, kvalitetu planova obrazovanja i razvoja te kvalitetu praćenja provođenja i rezultata obrazovanja i razvoja. Ovi nalazi u suprotnosti su s nalazom Ramosa, Rey-Maqueirae i Tugores (2004) da postotak hotelskih menadžera koji su odgovorili negativno kada su bili pitani jesu li obrazovanje i razvoj njihovih zaposlenika dostatni raste kako raste kategorija hotela, no sukladni su njihovom zaključku da su obrazovanje i razvoj zaposlenika od presudne važnosti za hotele visoke kvalitete.

5. DISKUSIJA I PREPORUKE

Od trinaest analiziranih pokazatelja obrazovanja i razvoja (tablice 3. i 4.), samo jedan od njih (postotak hotelskih kompanija u kojima je zaposlenik zadužen za aktivnosti obrazovanja i razvoja na strategijskoj razini) se može smatrati pozitivnim. Ostalih dvanaest pokazatelja ukazuju na nedostatnost ulaganja u aktivnosti obrazovanja i razvoja od strane hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, iako doduše veća hotelska poduzeća mjereno broj zaposlenih i ona veće kategorije pokazuju donekle veću brigu za znanja i vještine svojih zaposlenika.¹³

Sveukupno, istraživanje je pokazalo da hotelska poduzeća u Hrvatskoj u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika ulažu čak i manje nego prosječna hrvatska organizacija,¹⁴ iako kao uslužne organizacije imaju u pravilu veće potrebe za stručnim zaposlenicima. Imajući u vidu kako je turizam strateški prioritet Hrvatske, očekivalo se da obrazovanje i razvoj u hrvatskoj hotelskoj industriji imaju veći prioritet nego što je to očito slučaj u praksi.

of training and development evaluation are significantly higher in hotel companies with more stars. These findings oppose Ramos, Rey-Maqueira and Tugores (2004) finding that the percentage of hotel managers who answered negatively when asked whether their employee training and education were sufficient increases as we move to higher quality hotels, but support their conclusion that training plays a crucial role in high-quality tourism hotels.

5. DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS

Out of thirteen training and development indicators analyzed (tables 3 and 4), only one of them (percentage of hotel companies in which the employee in charge of training and development is on the strategic level) is considered positive. Other twelve indicate insufficiency of training and development activities in hotel companies in Croatia, although bigger hotel companies in terms of number of employees and those of higher category exhibit slightly bigger concern for their employees' knowledge and skills.¹³

Altogether, the survey revealed that hotel companies in Croatia invest in training and development of their employees even less than average Croatian company,¹⁴ although as service companies they have generally a greater need for trained employees. In the face of tourism being the strategic priority of Croatia one would expect training and development of employees to have been given high priority within the Croatian hotel industry. In reality, however, the opposite appears to be the case.

¹³ Što je i logično jer imaju i više resursa i veće potrebe za kvalitetnim zaposlenicima.

This is logical as they have both more resources and greater needs for quality employees.

¹⁴ Rezultati ovog istraživanja uspoređeni su s rezultatima istraživanja obrazovanja i razvoja u Hrvatskoj općenito (Marušić, 1999; Pološki Vokić, 2004; Pološki Vokić i Frajlić, 2004; Pološki Vokić i Grizelj, 2007).

The results of this study were compared with results of studies that addressed training and development issues in Croatia as a whole (Marušić, 1999; Pološki Vokić, 2004; Pološki Vokić & Frajlić, 2004; Pološki Vokić & Grizelj, 2007).

Tablica 6. Preporuke partnerima odgovornima za obrazovanje i razvoj

Partneri	Preporuke
Poslodavci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trebaju izdignuti obrazovanje i razvoj zaposlenika na strategijsku razinu. ▪ Trebaju više ulagati u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika. ▪ Trebaju povećati broj dodatno obrazovanih zaposlenika. ▪ Trebaju obrazovati i razvijati sve grupe zaposlenika. ▪ Ne smiju gledati na obrazovanje i razvoj kao na jednokratne aktivnosti koje imaju zadatak obučiti zaposlene za cijeli život, već trebaju na njih gledati kao na kontinuirane procese. ▪ Kako bi bilo efektivno, obrazovanje se mora temeljiti na analizi potreba, biti usmjereno na učenike, pruženo od strane stručnih učitelja, koristiti prikladne metode te biti podržano od strane cjelokupne organizacije.
Državna tijela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odgovorna su preuzeti ulogu podrške kako bi osigurala da se osim osnovnog obrazovanja u turizmu, pokreću, podržavaju i potiču aktivnosti dodatnog obrazovanja i razvoja. ▪ Trebaju uvesti shemu obrazovanja koja zahtijeva od svih poslodavaca da ulažu u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika (najčešće je to 1% od iznosa koji se troši na plaće zaposlenika i s njima povezane troškove) ▪ Trebaju osigurati fondove za obrazovanje i razvoj zaposlenika u turizmu. Pri tome prioritet trebaju imati mala i srednje velika poduzeća kojima nedostaje novca i motivacije za aktivnosti obrazovanja i razvoja. ▪ Trebaju osigurati kredite s niskim kamatnim stopama za troškove obrazovanja i razvoja poduzeća koja ulažu u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika. ▪ Trebaju osigurati porezne olakšice ili izuzeće od poreza za poduzeća koja ulažu u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika. ▪ Trebaju davati stipendije za programe obrazovanja i razvoja. ▪ Trebaju osnivati obrazovne institucije za obrazovanje u turizmu. ▪ Trebaju osmišljavati i organizirati obrazovne tečajeve i seminare iz područja turizma.
Obrazovne institucije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trebaju pružati više programa edukacije u turizmu na svim obrazovnim razinama. ▪ Trebaju se više konzultirati s privatnim sektorom vezano uz curriculum i metode obrazovanja te zajedno s privatnim sektorom razvijati programe razvoja. ▪ Trebaju tražiti od privrede povratne informacije o kvaliteti programa iz područja turizma. ▪ Trebale bi razmisliti o razvijanju posebnih metoda obrazovanja (kao što su na primjer učenje na daljinu ili virtualno učenje) za potrebe zaposlenika u turizmu, koje bi ih, s obzirom da oni imaju posebne zahtjeve vezano uz način i raspored odvijanja nastave, potakle da se uključe u programe obrazovanja i razvoja.
Zaposlenici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trebaju biti svjesni važnosti cjeloživotnog obrazovanja za stručnost u poslu. ▪ Ne bi trebali izbjegavati pohađati programe obrazovanja i razvoja. Naprotiv, trebaju poticati poslodavce da im pruže nove mogućnosti za učenje. ▪ Trebali bi iskoristiti svaku priliku za učenje.

Iz tog razloga, potreba za većim ulaganjima u znanje i vještine zaposlenika, trebala bi biti stalna preokupacija hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, posebice stoga što su obrazovanje i razvoj zaposlenika ključni za pružanje usluge visoke kvalitete u hotelskoj industriji. Štoviše, obrazovanje i razvoj hotelskih zaposlenika su posebice važni za Hrvatsku ukoliko ona želi prijeći s masovnog na turizam visoke kvalitete.

Proizlazi da bi u Hrvatskoj trebalo poticati sve potencijalne sudionike u obrazovanju i razvoju u turizmu (poslodavce, državna tijela, obrazovne institucije i same zaposlenike) da podržavaju i sudjeluju u obrazovanju i razvoju turističkih djelatnika. U tablici 6. navedeno je što bi svaki od „partnera“ trebao raditi.¹⁵

Zaključno je potrebno naglasiti da je podizanje kvalitete obrazovanja i razvoja direktno povezano sa zahtjevima koji se postavljaju pred turizam a koji su posljedica sve veće zahtijevnost klijenata (Anderson i sur., 2001).

6. ZAKLJUČAK

Gotovo svako hotelsko poduzeće tvrdi da je usmjereno na ljude i da vjeruje u obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala, no u praksi značajno manji broj njih slijedi te tvrdnje te mnoge poslodavce u hotelskoj industriji još uvijek treba uvjeravati u koristi koje proizlaze iz obrazovanja i razvoja zaposlenika (Nolan, 2002). Isto vrijedi i za hotelska poduzeća u Hrvatskoj. Naime, istraživanje je pokazalo da hotelska poduzeća u Hrvatskoj još uvijek ne prepoznaju važnost obrazovanja i razvoja za dugoročan razvoj njihovih zaposlenika te kroz to i samog poslovanja.

Therefore, the need for further investment in employees' knowledge and skills, should be a major ongoing issue for all hotels in Croatia, especially as training is essential to the provision of a high-quality service within the hotel industry. Moreover, training and development of hotel industry employees is especially important if Croatia intends to shift from mass-tourism to the high-quality tourism.

Consequently, the involvement and support of all partners in tourism training and development (employers, government bodies, educational institutions, and employees) should be encouraged in Croatia. Table 6 numbers what each partner should do.¹⁵

In conclusion, it must be stressed that the improvement of the quality of training and development is directly related to the demands being placed on tourism because of the increased sophistication of the audience (Anderson et al., 2001).

6. CONCLUSION

Almost every hotel firm claims to be people-oriented and to believe in human resource development, however, in practice, a much smaller number follow through on these claims, and many employers in the hotel industry still have to be convinced of the benefits to be derived from training and development of employees (Nolan, 2002). The same is true for Croatia. Namely, this study revealed that hotel companies in Croatia have not yet recognized the role that training and development play in the long-term development of their staff and business.

¹⁵ Razvijeno na temelju: Baum (1993); Wilson i Worland (1993); Esichaikul i Baum (1998); Davidson i de Marco (1999); Barrows (2000); i Obadić, Pološki Vokić i Sinčić (2005).

Developed using Baum (1993); Wilson and Worland (1993); Esichaikul and Baum (1998); Davidson and de Marco (1999); Barrows (2000); and Obadić, Pološki Vokić and Sinčić (2005).

Iz tog je razloga prvi korak koji moraju napraviti hotelska poduzeća u Hrvatskoj postavljanje obrazovanja i razvoja zaposlenika na stratezijsku razinu, iako će to za mnoga od njih biti radikalna promjena. Ona moraju prepoznati da je uspjeh bilo kojeg hotelskog poduzeća danas uvjetovan zapošljavanjem visokostručnih zaposlenika koji su u stanju udovoljiti mnogim i raznolikim potrebama hotelskih gostiju te stoga pitanje obrazovanja i razvoja ne smije biti rijetka, povremena i ad hoc aktivnost, već stratezijska, dobro unaprijed isplanirana i stalna pojava.

Consequently, the issue of raising training and development of employees to a strategic planning level is the first step hotel companies in Croatia should undertake. That would be a radical change for most of them. They should recognize that success of any hotel nowadays is contingent on having highly knowledgeable and skilled employees to accommodate the many and various needs of hotel guests, and that therefore the issue of training and development should not be a rare, sporadic or ad hoc activity, but a strategic, well planned and permanent one.

LITERATURA - REFERENCES

- Anderson, D. N., Groves, D. L., Lengfelder, J., Timothy, D. (2001), A research approach to training: a case study of mystery guest methodology, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(2): 93-102.
- Avcikurt, C. (2003), Auditing managerial training needs of Turkish small and medium-sized hotel enterprises, *Managerial Auditing Journal*, 18(5): 399-404.
- Baum, T. (1993), Human resources in tourism: an introduction, in: Baum, T. (ed.), *Human Resource Issues in International Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 3-21.
- Baum, T. (1999), Human Resource Management in Tourism's Small Business Sector: Policy Dimensions, in: Lee-Ross, D. (ed.), *HRM in Tourism and Hospitality – International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*, Cassell, London, 3-16.
- Baum, T., Nickson, D. (1998), Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2): 75-79.
- Barrows, C. W. (2000), An exploratory study of food and beverage training in private clubs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3): 190-197.
- Connolly, P., McGing, G. (2006), Graduate education and hospitality management in Ireland, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1): 50-59.
- Davidson, M. C. G., de Marco, L. (1999), Corporate change: education as a catalyst, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1): 16-23.
- Davies, D., Taylor, T., Savery, L. (2001), The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study, *Journal of European Industrial Training*, 25(7): 366-373.
- Esichaikul, R., Baum, T. (1998), The case of government involvement in human resource development: A study of the Thai hotel industry, *Tourism Management*, 19(4): 359-370.
- Frabotta, D. (2000), Human resources director praises culture at Marriott, *Hotel & Motel Management*, 215(19): 136.
- Gamio, M. O., Sneed, J. (1992), Cross-cultural training practices and needs in the hotel industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 15(3): 13-25.
- Garavan, T. N. (1997), Interpersonal skills training for quality service interactions, *Industrial and Commercial Training*, 29(3): 70-77.
- Hays, S. (1999), Exceptional customer service takes the 'Ritz' touch, *Workforce*, 78(1): 99-102.
- Jameson, S. M. (2000), Recruitment and training in small firms, *Journal of European Industrial Training*, 21(1): 43-49.
- Knowles, T., Meira Teixeira, R., Egan, D. (2003), Tourism and hospitality education in

Brazil and the UK: a comparison, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1): 45-51.

Littlejohn, D., Watson, S. (2004), Developing graduate managers for hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7): 408-414.

Mahesh, V. S. (1993), Human resource planning and development: a focus on service excellence, in: Baum, T. (ed.), *Human Resource Issues in International Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 22-29.

Martel, L. (2002), *High Performers – How the Best Companies Find and Keep Them*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco, CA

Marušić, S. (1999), Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva – kadrovska funkcija: stanje i projekcija (Human Resources in Achieving Competitiveness of Croatian Economy – HRM: State of Art and Prospectives), *Ekonomski pregled*, 50(7-8): 673-698.

Mullins, L. J. (1998), The hotel and the open systems model of organisational analysis, *Service Industries Journal*, 13(1): 1-16.

Nolan, C. (2002), Human resource development in the Irish hotel industry: the case of the small firm, *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4): 88-99.

Obadić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić, D. (2005), The Importance of Education for Countries and Enterprises Competitiveness – Croatian Macro and Micro Indicators, *Proceedings of the International Conference "Enterprise in Transition"*, Split – Bol, Croatia, 157-170.

Osmanagić Bedenik, N., Lalovac, B. (2007), Controlling – factor for business success: An example from the hotel industry, *Acta Turistica*, 19(1): 83-99.

Paulson, D. M., Baltzer, L. E., Cole, R. S. (1990), Methods of educating cashiers in a restaurant teaching laboratory, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 13(2): 31-44.

Perdue, J., Ninemeier, J. D., Woods, R. H. (2002), Training methods for specific objectives: preferences of managers in private clubs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3): 114-119.

Petrova, P., Mason, P. (2004), The value of tourism degrees: a Luton-based case study, *Education + Training*, 46(3): 153-161.

Pološki Vokić, N. (2004), Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama (Human Resource Management in Big Croatian Companies), *Ekonomski pregled*, 55(5-6): 455-478.

Pološki Vokić, N., Frajlić, D. (2004), Croatian Labor Force Competitiveness Indicators: Results of Empirical Research, in: Bejaković, P., Lowther, J. (eds.), *Croatian Human Resource Competitiveness Study*, Institute of Public Finance, Zagreb, 59-74.

Pološki Vokić, N., Grizelj, H. (2007), Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama (Training and development in Croatian organizations), *Ekonomski pregled*, 58(12): 851-880.

Ramos, V., Rey-Maqueira, J., Tugores, M. (2004), The role of training in changing an economy specialising in tourism, *International Journal of Manpower*, 25(1): 55-72.

Ross, G. F. (1997), Hospitality/tourism job applications and educational expectation, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(3): 124-127.

Taylor, R., Davies, D. (2004), Aspects of training and remuneration in the accommodation industry – A comparison between Australian and Singaporean providers, *Journal of European Industrial Training*, 28(6): 466-473.

Wilson, K., Worland, D. (1993), Australia, in: Baum, T. (ed.), *Human Resource Issues in International Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 89-107.

Wilson, M. D. J., Murray, A. E., Black, M. A., McDowell, D. A. (1998), Training and education in contract catering management, *Journal of European Industrial Training*, 22(2): 73-81.

World Travel and Tourism Council (2002), *Building Human Capital*, WTTC, London

Primljeno: 12. veljače 2008.

Prihvaćeno: 17. travnja 2008.

Submitted: 12 February 2008

Accepted: 17 April 2008

Copyright of Acta Turistica is the property of Acta Turistica and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.