



SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## SeasonREADY: Metodologija za učenje na radnom mjestu za sezonske radnike u sektoru turizma i ugostiteljstva



SEASON READY

PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA SEZONSKIH RADNIKA U  
TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

PRIRUČNIK ZA TRENERE

svibanj 2019.

[www.seasonready.eu](http://www.seasonready.eu)



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	3
Što je osposobljavanje na radnom mjestu? .....	4
Koje su prednosti osposobljavanja na radnom mjestu? .....	4
Tko su treneri i polaznici osposobljavanja na radnom mjestu? .....	4
2. PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA .....	5
Vrste osposobljavanja na radnom mjestu.....	5
Metode osposobljavanja.....	6
Predavanje.....	6
Demonstracija .....	7
Analiza slučaja .....	7
Igranje uloga .....	8
Metode pojedinačnog osposobljavanja na radnom mjestu.....	9
Praćenje rada drugih kolega .....	9
Učenje u parovima .....	10
Trening i mentorstvo.....	11
Materijal za obuku .....	12
3. RAZVOJ PROGRAMA ZA OSPOSOBLJAVANJE.....	12
KORAK 1: Analiza .....	13
KORAK 2/3: Izrada i razvoj.....	14
KORAK 4: Provedba.....	18
KORAK 5: Vrednovanje .....	23
4. ZAKLJUČAK .....	28
LITERATURA .....	29



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## 1. UVOD

Svrha projekta SeasonREADY je poboljšanje rada sezonskih turističkih djelatnika i njihova zadovoljstva te zadovoljstva njihovih poslodavaca. Financira se iz programa Erasmus + strateškog partnerstva, a provodi se u Hrvatskoj, Grčkoj i Italiji. Sve tri zemlje dijele slične probleme - sezonalnost stvara veliku potražnju za sezonskim radnicima, koji često nemaju iskustva u ugostiteljstvu i srodnim poslovima. Povrh toga, većina malih i srednjih poduzeća koja ih zapošljava nema osoblje (vlasnike, menadžere, nadzornike) koje zna kako obučiti svoje zaposlenike i upravljati njima na obostrano zadovoljstvo. Naše istraživanje<sup>1</sup> provedeno za potrebe osposobljavanja zaposlenika i sezonskih djelatnika pokazuje da su glavne prepreke u boljem radu sezonskih djelatnika to što menadžerima, vlasnicima ili nadzornicima nedostaju vještine za osposobljavanje i komunikaciju, a djelatnicima znanje ili iskustvo.

Stoga se projekt SeasonREADY sastoji od: a) osposobljavanja trenera – a to su svi u poduzeću koji obučavaju, upravljaju ili nadziru sezonske djelatnike, b) pristupa učenju na radnom mjestu i c) osposobljavanja sezonskih djelatnika usmjeravanjem na znanje, vještine i kompetencije ključne za tri glavna tipa poslova u ugostiteljstvu – odjel domaćinstva, odjel hrane i pića te odjel recepcije.

**SeasonREADY Priručnik za trenere** predstavlja univerzalni model učenja temeljenog na radu (WBL – engl. work-based learning) koji se može primijeniti u različitim nacionalnim kontekstima. Priručnik je usmjeren na ključne elemente uspješne pripreme i provedbe WBL-a prilagođene specifičnim problemima s kojima se suočava sezonsko osoblje u turizmu i ugostiteljstvu. Daje smjernice za razvoj i provedbu osposobljavanja za interne instruktore, uključujući

- praktične prijedloge i primjere
- savjete za olakšavanje procesa internog osposobljavanja
- alate za procjenu i samoprocjenu i vježbe za trenere i menadžere kako bi im se pomoglo da poboljšaju svoje vještine.

Ovaj priručnik sastavljen je tako da bude **sveobuhvatan, ali lagan za upotrebu kako bi** omogućio internim trenerima, bilo da su to vlasnici, menadžeri, nadzornici ili treneri malih i srednjih poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, da osmisle i implementiraju vlastitu strategiju WBL-a. Takva strategija osposobljavanja, razvijena u skladu s ovim SeasonREADY priručnikom, osigurat će sezonskom osoblju učinkovitu obuku i pomoći u poboljšanju kvalitete usluga i konkurentnosti srednjeg i malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu.

U svrhu sezonskog osposobljavanja osoblja ovaj vodič temelji se na učenju na poslu. Učenje na poslu ili radnom mjestu znači **stjecanje znanja, vještina i stavova obavljanjem posla i učenjem na temelju iskustva.**

<sup>1</sup> Cjelokupni rezultati **intervjua, fokus grupa i upitnika koji su provedeni za procjenu potreba poslodavaca i zaposlenika za obukom** dostupni su u posebnom dokumentu "Research report on local/regional contexts and preconditions for successful introduction of work-based learning" na poveznici <http://www.seasonready.eu/wp-content/uploads/2018/11/SeasonReady-Research-Report.pdf>.



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

*Cilj projekta SeasonREADY je poboljšati osposobljavanje:*

- (1) sezonskih djelatnika u sektoru turizma i ugostiteljstva i*
- (2) vlasnika i internih trenera*

*Vodič se oslanja na koncept učenja na poslu i predstavlja modele i tehnike **osposobljavanja na radnom mjestu**.*

### Što je osposobljavanje na radnom mjestu?

**Osposobljavanje na radnom mjestu** je strukturirani pristup obuci na temelju uobičajenih radnih situacija koje mogu, ali i ne moraju biti provedene u kombinaciji s obukom izvan radnog mjesta (u učionici). Cilj osposobljavanja na radnom mjestu je razvijanje **vještina, znanja i kompetencija** potrebnih za određeni posao i radno mjesto te je prilagođeno zahtjevima pojedinog poslodavca. Budući da je takva obuka usmjerena na određeni posao i praktično izvršavanje određenih zadataka, vrlo je učinkovita i ne zahtijeva mnogo vremena.

### Koje su prednosti osposobljavanja na radnom mjestu?

Osposobljavanje na radnom mjestu ima mnoge prednosti za zaposlenike/polaznike i poslodavce. Učenje posla **izvršavanjem zadataka** na stvarnom radnom mjestu omogućuje djelatnicima da razviju **specifične profesionalne i osobne vještine**, poboljšaju svoje **samopouzdanje** i podrže **prihvatanje** novih članova tima. Za poslodavce je osposobljavanje na radnom mjestu troškovno učinkovita metoda obuke koja se lako može prilagoditi njihovim specifičnim potrebama. Također ima pozitivne učinke na radnike i ukupno upravljanje zaposlenicima, kao što su bolja motivacija i manja fluktuacije zaposlenika.

### Tko su treneri i polaznici osposobljavanja na radnom mjestu?

U okviru programa osposobljavanja za sezonske djelatnike SeasonREADY trener je svaka osoba koja je zadužena za obuku/osposobljavanje (sezonskih) djelatnika. Može biti vlasnik, upravitelj, nadzornik, koordinator ili iskusniji radnik. Polaznici su svi radnici uključeni u obuku/osposobljavanje. U ovom projektu poseban naglasak stavljen je na sezonske djelatnike s malo ili bez iskustva u poslu na kojem su zaposleni. Međutim, ovaj priručnik za osposobljavanje je koristan za sve vrste osposobljavanja na radnom mjestu.





SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## 2. PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA

**Osposobljavanje** je **planirani proces** kojim se **mijenja stav, znanje ili vještina ponašanja** kroz vježbe učenja kako bi se postigla **učinkovitost** u nekoj aktivnosti.

Njegova je svrha razviti **spособnosti pojedinca i zadovoljiti** trenutne i buduće **potrebe organizacije**. Ukratko, obuka na radnom mjestu priprema ljude **da učinkovito rade svoj posao**.

### Vrste osposobljavanja na radnom mjestu

Postoje **tri vrste** osposobljavanja koje preporučujemo sezonskim djelatnicima u turizmu i ugostiteljstvu<sup>2</sup>.

#### 1) Grupno osposobljavanje



zaposlenika.

Provodi se kako bi se odjednom osposobila skupina zaposlenika. Takvo osposobljavanje obično je dulje i odvija se izvan radnog vremena (prije ili poslije smjene, u vrijeme koje je namijenjeno isključivo osposobljavanju). To je idealno kada postoji potreba za pružanjem istih informacija skupini

Grupna predavanja usmjerena su na pružanje **početnih informacija i na teoretsko osposobljavanje**, jer postoji malo prilika za promatranje svakog zaposlenika koji obavlja zadatak i davanje individualne pomoći i/ili povratnih informacija.

Grupno osposobljavanje također je dobrodošlo kada se daje prvi uvid u posao ili za demonstracije. Grupna predavanja također mogu biti korisna ako djelatnici mogu učiti jedni od drugih, na primjer u vježbi **igranja uloga**.

Grupni trening može se koristiti za sva tri zanimanja iz programa treninga SeasonREADY (odjel recepcije, odjel hrane i pića, odjel domaćinstva) za pružanje **osnovnih informacija** o radnom mjestu (npr. radno vrijeme i pravila, standardi kvalitete, pravila odijevanja), pravila o sigurnosti na radu i zaštiti zdravlja i drugih općih informacija kao što su kultura tvrtke, glavni principi, komunikacija s klijentom, rješavanje sukoba, standard usluge ili slično.

<sup>2</sup> U Encyclopedia of Business koja je dostupna na <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html#ixzz58xnm0Ra>, nalaze se detaljnija objašnjenja o vrstama i metodama koje se koriste u osposobljavanju na radnom mjestu.



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

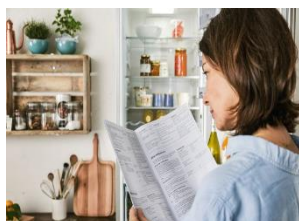
This project has been funded with support from the European Commission

### 2) Individualno osposobljavanje



Individualno osposobljavanje obuka je u kojoj trener (nadzornik, menadžer, iskusniji radnik) obučava novog zaposlenika. Učinkovito je za osposobljavanje sezonskog osoblja jer se radnik promatra tijekom obavljanja zadatka, trener i radnik mogu prepoznati slabe točke za koje je potrebno više vježbe te se zatim usredotočiti na popravak. Izvrsno je kada radnici trebaju **obavljati zadatke**. Individualna obuka omogućuje **promatranje, povratne informacije i smjernice**.

### 3) Mješoviti tip učenja



Mješovito učenje kombinira dvije ili više metoda učenja, od kojih je jedna samostalno učenje, obično kod kuće, vlastitim tempom. U tu svrhu mogu se koristiti online učenje, knjige, priručnici, vodiči, upute. Iako se osposobljavanje na radnom mjestu provodi izravno na radnom mjestu, predavači bi trebali predložiti dodatne izvore za **samostalno učenje**.

## Metode osposobljavanja

Tijekom faze izrade programa osposobljavanja i razvoja trebali biste ovladati metodama treninga i njihovim kombinacijama. Za svaku fazu i svrhu osposobljavanja mogu biti primjerene drugačije metode. Dobra kombinacija metoda pridonosi usvajanju ciljeva učenja, izbjegavanju monotonije te zadržava pozornost i angažiranost polaznika. U nastavku navodimo najprikladnije metode za osposobljavanje sezonskih djelatnika u ugostiteljstvu. Navedeni su neki primjeri aktivnosti osposobljavanja.

### Predavanje

Informativna priroda ove metode prikladna je kada trebamo prenijeti veliku količinu informacija velikoj grupi ljudi. Predavanje je učinkovito u prijenosu **znanja**, ali se njime teško prenose praktične vještine. Trener bi trebao biti dobar predavač koji se može držati teme i vremena. Trebalo bi biti rezervirano vrijeme za pitanja i odgovore. Trener bi trebao biti u mogućnosti dati odgovore i potaknuti pitanja. Da bi predavanje bilo učinkovitije i zanimljivije, može ga pratiti ilustrativna **prezentacija, videozapisi ili razmjena iskustava**. Predavanje zahtijeva **niske troškove i manje vremena**, a čest problem je što polaznici ostaju poprilično **pasivni**<sup>3</sup>. Predavanja bi bilo bolje odabrati za **početno i teoretsko osposobljavanje**, primjerice u grupnim predavanjima.

<sup>3</sup> Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. Izvor: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>



SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## Demonstracija

Demonstracija je **metoda osposobljavanja usmjerena na praksu**. Radi se o jednostavnom načinu praktičkog osposobljavanja. Trener **demonstrira** kako se koristi neki alat i daje detaljna objašnjenja dok polaznik osposobljavanja pažljivo **promatra**. Nakon toga zamoli polaznika da **ponovi** radnju. Ova metoda snažno utječe na razvoj **praktičnih vještina** i stimulira **razumijevanje i pamćenje**. Nadalje, može pružiti polaznicima osposobljavanja **model koji će slijediti**. Dobra strana je što polazniku treba **manje vremena** za učenje i može rješavati problem s kojim se suočava na licu mjesta. Demonstracija je učinkovitija ako se izvodi s **manjim grupama polaznika ili pojedinačno**. **Povratne informacije** trener mora dati netom nakon vježbe.

## Analiza slučaja

Analiza slučaja još je jedna **metoda** usmjerena na **praksu** koja se fokusira na **analizu i rješavanje problema**. Metoda zahtijeva aktivno sudjelovanje polaznika osposobljavanja, daje priliku za **primjenu znanja i stjecanje novih vještina**. Polaznicima se daje opis situacije i traži se da donesu odluku ili riješe problem. Može se provesti u malim grupama, parovima ili pojedinačno. Nakon toga trener treba iznijeti **idealno rješenje** problema, ali također mora razmotriti i procijeniti rješenja koja je ponudio polaznik. Analiza slučaja posebno je korisna ako slučajevi odražavaju **situacije u stvarnom radnom okruženju** i svakodnevnne probleme. Dobra strana je što polaznici mogu naučiti **kako analizirati i rješavati probleme** na temelju stvarnog slučaja. Uz to, polaznici će naučiti kako je važno uvažavanje tuđeg mišljenja, što je ključno u rješavanju problema<sup>4</sup>.

### Analiza slučaja: Prijava gosta i promjena sobe

## Primjer

Nakon dugog putovanja gost stiže u hotel i ne može dočekati da se opusti i malo odspava u svojoj već rezerviranoj deluxe sobi s pogledom na more. Nervozan je i nestrpljiv i pokušava preskočiti formalnosti prijave odgađajući ih za sljedeće jutro.

Recepcionarka se ispričava i podsjeća gosta da joj nije dopušteno dati ključ sve dok gost ne popuni i ne potpiše obrazac za registraciju.

Uzrujani gost, ljutit, ispunjava obrazac i odlazi.

Ubrzo se vraća i bez daha govori kako je u svojoj sobi našao kukca te zahtijeva drugu sobu.

Recepcionarka postideno pokušava smiriti kupca nudeći mu čašu vode te odmah traži drugu sobu. Nažalost, sve sobe s pogledom na more su zauzete, no kako bi se riješila ova neugodnost,

<sup>4</sup> Training and Development Practices in Hotel Industry [online]. Izvor: [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/75264/12/12\\_chapter%205.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/75264/12/12_chapter%205.pdf)



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

gostu je ponuđen kraljevski apartman te mu je rečeno da je hotelsko osoblje sretno što je riješilo ovu situaciju i rado će mu pomoći ako mu što zatreba.

Dodijelivši gostu sobu više klase bez dodatnih troškova, djelatnica na recepciji ponudila je rješenje te pokazala gostu svoju spremnost da riješi njegove probleme i da joj je stalo do njegova zadovoljstva. Ugodno iznenađen, gost zahvaljuje recepcionarki za brzo i učinkovito rješavanje problema i odlazi u novu sobu.

### Pitanja za polaznike:

- Je li to rješenje bilo primjereno?
- Bi li takvo rješenje bilo prihvatljivo na vašem radnom mjestu? Razmislite o drugim mogućnostima?
- Zašto je važno zadovoljiti svoje goste?
- Postoje li bilo kakve provjere koje recepcionar mora obaviti? (prijaviti, pobrinuti se da su domaćice pregledale sobe i sl.).

### Igranje uloga

Igranje uloga može se lako provoditi zajedno s analizom slučaja i može poslužiti kao sljedeći korak. Polaznicima se dodijele uloge za **rješavanje problema** u situacijama sličnim onima s kojima će se susretati na svom radnom mjestu. Tako im se daje prilika da **vježbaju vještine i iskuse stvarnu interakciju**. Trener **promatra**, daje **povratne informacije** i odmah **ispravlja** ponašanje i stavove polaznika. Poželjno je da se igranje uloga vježba s **malom skupinom** polaznika. **Interakcija** s drugima tijekom vježbe rješavanja problema važna je kako bi polaznici naučili raditi s drugima koji imaju različita stajališta. Igranje uloga zahtijeva od trenera više **vještina posredovanja** nego analiza slučaja.

### Igranje uloga

## Primjer

Zamolite svoje polaznike da prouče sljedeću situaciju, preuzmu uloge recepcionara i gosta te pokušaju riješiti situaciju. Zatim analizirajte situaciju i moguća rješenja.

#### Situacija: Zahtijevanje bolje sobe

Gost zahtijeva sobu boljeg standarda od one koju je platio. Tvrdi da je razlog to što preferira kupanje, a njegova soba ima samo tuš-kabinu.

Recepcionar nudi bolju sobu za dodatnu naknadu od 50 eura po noćenju. Gost inzistira na besplatnoj zamjeni sobe.

#### Zadatak za polaznike:

Razmislite o ovoj situaciji u kontekstu svog radnog mjesta. Predložite odgovarajuće rješenje.





## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Objasnite zašto je ovo rješenje najbolje.

### Preporuke za uspješno rješavanje:

U ovakvim situacijama prvo je potrebna iskrena **isprika**. "Žao mi je", obavezan je odgovor u takvim situacijama, čak i ako to nije vaša krivnja.

Drugo, pokažite da **suosjećate** s gostom. Čak i mali izrazi poput: "Razumijem koliko je to bilo uznemirujuće" mogu pomoći da gost shvati da sa svojim timom nastojite ispraviti stvari.

Treće, uvijek budite **spremni pomoći**. Izdavanje naloga za zamjenu vjerojatno će vam oduzeti vrlo malo vremena i to ne rješava uvijek glavni uzrok gostove frustracije i nezadovoljstva, ali pomaže.

Naposljetku, kvalificirano hotelsko osoblje mora savladati **umijeće odbijanja**. Nikada nemojte odmah odbiti gosta, pa čak i ako je nešto očito nemoguće, čak i ako znate da ne možete ispuniti njegov zahtjev, pokažite iskrenu namjeru da se njihov zahtjev pokuša riješiti.

Recite na primjer: "Pričekajte, dopustite mi da provjerim dostupnost / razgovaram s upraviteljem kako bih provjerio može li se to učiniti". Čak i ako vaš odgovor bude: "Bojim se da su sve naše sobe rezervirane i da to nećemo moći učiniti", to će zadovoljiti gosta jer ste barem pokušali<sup>5</sup>.

### Metode pojedinačnog osposobljavanja na radnom mjestu

Sezonske radnike obično se ubaci u najzaposleniji dio godine i očekuje se da rade na najvišem nivou. Istovremeno, oni su svjesni da nisu stalni članovi radnog tima, što negativno utječe na njihov angažman i motivaciju da uče i rade<sup>6</sup>. **Individualna podrška** može im pomoći da se uspješno priključe i nauče svoj posao u kratkom vremenu.

### Praćenje rada drugih kolega

Praćenje rada kolega znači **raditi s iskusnijim kolegom** i jedna je od najčešćih metoda osposobljavanja u malim i srednjim poduzećima u turizmu i ugostiteljstvu<sup>7</sup>. Bit je ove metode u učenju kako obavljati posao tako da se **provodi vrijeme** s nekime tko obavlja taj posao<sup>8</sup>. U

<sup>5</sup> FastJobs.com (2016): *5 Difficult Situations While Working In A Hotel And How To Handle Them* [online]. Izvor: <https://blog.fastjobs.sg/5-difficult-situations-while-working-in-a-hotel-and-how-to-handle-them>

<sup>6</sup> <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/08/tips-seasonal-employees-training.html>

<sup>7</sup> SeasonREADY fokus grupe.

<sup>8</sup> *Job shadowing*. Business Dictionary [online]. Izvor: <http://www.businessdictionary.com/definition/job-shadowing.html>



SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

jednostavnom obliku radi se o **treneru, vlasniku, rukovoditelju ili nadređenom osoblju** koji provode osposobljavanje. Praćenje rada drugih kolega nije metoda osposobljavanja u strogom smislu, jer učenje je poprilično **nestrukturirano i neformalno**. Međutim, praćenje rada drugih kolega vrlo je **jednostavno** i ne zahtijeva nikakve posebne vještine osposobljavanja, materijale i resurse. Polaznik osposobljavanja **promatranjem i ponavljanjem** radnje uči procese **važne za posao** i rad u stvarnom radnom okruženju. Dok provode puno vremena s iskusnim radnikom, polaznici također uče puno **praktičnih prečaca**, stječu bolji uvid u najčešće teškoće i uče kako ih riješiti. Veliki nedostatak je što iskusni radnik može tratiti vrijeme pokazujući svoj posao polazniku, što može dovesti do pada produktivnosti i frustracije na obje strane. Nadalje, kompleksne zadatke može biti teško razumjeti ako se samo pokažu, a dobro ne objasne. Zbog toga bi praćenje rada kolega trebalo primjenjivati u **kasnijim fazama** osposobljavanja, kada polaznici trebaju **vježbati** znanja i vještine koje su već stekli. Na **primjer**, nakon lekcije o postupku čišćenja, opremi i sredstvima polaznik osposobljavanja za čistačice čisti hotelsku sobu zajedno s nadređenim osobljem.

### Učenje u parovima

Učenje u parovima također je jedna od **individualnih metoda osposobljavanja** na radnom mjestu i može biti vrlo učinkovita u osposobljavanju sezonskih djelatnika. Riječ je o tome da je **sezonski radnik pod nadzorom stalno zaposlenog djelatnika** koji će ga pratiti tijekom perioda prilagodbe. Glavni cilj učenja u parovima je omogućiti novom zaposleniku da se ima kome obratiti za opća pitanja koja se tiču svakodnevnih radnih zadataka<sup>9</sup>. Od pratitelja se očekuje da novom zaposleniku pokaže radno mjesto, predstavi ga drugim kolegama i uputi ga gdje će raditi, objasni mu dnevne procedure, pokaže opremu ili sustave koji su mu potrebni na poslu. Zahvaljujući pratitelju polaznik će lako naučiti što je „normalno“ u poduzeću, što je „ispravno“, a što „pogrešno“ i što se očekuje od njega. S obzirom na to da je odnos pratitelja i novog zaposlenika **ravnopravan**, pratitelj bi trebao biti osoba koja je zaposlena na **istom radnom mjestu** i na **istoj razini hijerarhije** u poduzeću. Pratitelj ne bi trebao biti osposobljeni trener ili stručnjak. Ipak, ta bi osoba trebala imati solidne međuljudske vještine te **dobro razumijevanje i predanost poduzeću** i njegovim vrijednostima. Naime, kod odabira radnika koji će biti dodijeljen novom zaposleniku valja imati na umu da se na ovaj način mogu prenijeti i **loši stavovi prema radu**.

Iz ovoga se može zaključiti da učenjem u parovima poslodavci i treneri mogu **uštedjeti dosta vremena** jer ne moraju objašnjavati novom zaposleniku sve osnove. Ipak, proces je potrebno **nadzirati i kombinirati** s tehničkim osposobljavanjem kako bi bio uspješan. Poslodavac mora uložiti neko vrijeme kako bi osposobio radnika koji će podučavati sezonskog radnika i osigurao da razumije i ozbiljno shvati svoju ulogu. Zapamtite također da pratitelj **nije odgovoran** za profesionalni razvoj ili rad vježbenika. To je posao **mentora, trenera i menadžera**.

<sup>9</sup> Making HR Professionals Smarter (2001): *Designing a Buddy Program* [online]. Izvor:

[https://www.hr.com/en/communities/training\\_and\\_development/designing-a-buddy-program\\_eacwm5gu.html](https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/designing-a-buddy-program_eacwm5gu.html)



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Razlika između pratitelja, mentora i trenera:

- Mentor treba pomoći pojedincu u njegovu razvoju, kako osobno tako i profesionalno.
- Trener bi trebao poboljšati vještine i radni učinak pojedinca.
- Pratitelj se bavi isključivo pružanjem pristupa operativnim informacijama<sup>10</sup>.

### Trening i mentorstvo

Nakon početne obuke podrška trenera ne bi trebala nestati. U slučaju sezonskih djelatnika treneri ili rukovoditelji ne mogu pružiti potpuni trening ili mentorstvo, ali je moguće pronaći inspiraciju iz navedenih pristupa kako bi se zaposlenicima osigurala neka vrsta **pojedinačne potpore**. Pristup usmjeren na pojedinca znatno unapređuje međuljudske odnose te stimulira **predanost i motivaciju**.

*Trening se fokusira na potrebe pojedinca i postignuća tako što osigurava ohrabrujuće povratne informacije i sugestije za poboljšanje rada.*

*Mentorstvo znači da iskusniji pojedinac (mentor) kao savjetnik, konzultant ili vodič prati novog zaposlenika ili polaznika osposobljavanja.*

U slučaju sezonskog osoblja mogu se primijeniti sljedeći načini **individualne podrške**:

- Individualno davanje povratnih informacija
- Individualne konzultacije
- Grupne rasprave – razmjena tjednih iskustava
- Obuka / konzultacije u neformalnom okruženju
- Trening / mentorski pristup može se kombinirati i sa samostalnim učenjem, na primjer nakon samostalnog učenja slijedi individualni / grupni sastanak s trenerom kako bi se raspravilo o materijalu i odgovorilo na eventualna pitanja.

### Primjer: Četiri koraka osposobljavanja na radnom mjestu<sup>11</sup>

Jedan od prvih strukturiranih programa osposobljavanja na radnom mjestu pokrenuo je Charles R. Allen u brodogradnji tijekom Prvog svjetskog rata.

#### Korak 1: Priprema

- Pokažite djelatnicima što se od njih traži da rade.
- Pokažite polaznicima **zadovoljavajući rezultat** zadatka.

<sup>10</sup> Making HR Professionals Smarter (2001): *Designing a Buddy Program* [online]. Izvor: [https://www.hr.com/en/communities/training\\_and\\_development/designing-a-buddy-program\\_eacwm5gu.html](https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/designing-a-buddy-program_eacwm5gu.html)

<sup>11</sup> On-The-Job Training. *Reference For Business* [online]. Izvor: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html#ixzz58xnmdoRa>



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

- Postupak raščlanite na **jednostavne korake** i pokažite im kako ispravno provesti sve **korake**.

### Korak 2: Prezentacija

- Recite djelatnicima **što** se od njih zahtijeva da rade i **zašto** se to od njih traži.
- Objasnite im što bi trebali raditi u svakom **pojedinačnom koraku**.

### Korak 3: Primjena

- Omogućite djelatnicima da **samostalno obavljaju** zadane zadatke.
- Dajte im** dovoljno vremena za ponavljanje zadatka.
- Pažljivo **promatrajte** bez ometanja (ako nije potrebno).

### Korak 4: Kontrola

- Osigurajte konstruktivnu **povratnu informaciju** koja informira polaznike o tome što su učinili **ispravno**, a što pogrešno.
- Vodite ih kako bi **poboljšali svoje radne rezultate** i dopustite im da ponovno pokušaju.

## Materijal za obuku

Materijal za obuku može biti originalan (ako ga je osmislio trener), prilagođen (postojeći materijali prilagođeni potrebama radnog mjesta) ili potpuno preuzeti kao što su knjige, online materijali za učenje i sl.

Program SeasonREADY uključuje prilagođene materijale za osposobljavanje sezonskih djelatnika na odjelu recepcije, odjelu hrane i pića te odjelu domaćinstva, a mogu se koristiti za grupne i individualne treninge. Ovaj materijal dostupan je za preuzimanje na stranici projekta SeasonREADY (<http://www.seasonready.eu>).

## 3. RAZVOJ PROGRAMA ZA OSPOSOBLJAVANJE

Razvoj programa sastoji se od **pet povezanih koraka**:

- 1) analiza
- 2) izrada
- 3) razvoj
- 4) provedba
- 5) vrednovanje<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Za više detalja i primjera pogledajte u SeasonReady radnom metodološkom priručniku u ugostiteljskom sektoru, dostupnom na <http://www.seasonready.eu/wp-content/uploads/2018/12/SeasonReady-IO2-Methodology-Guide.pdf>.





SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

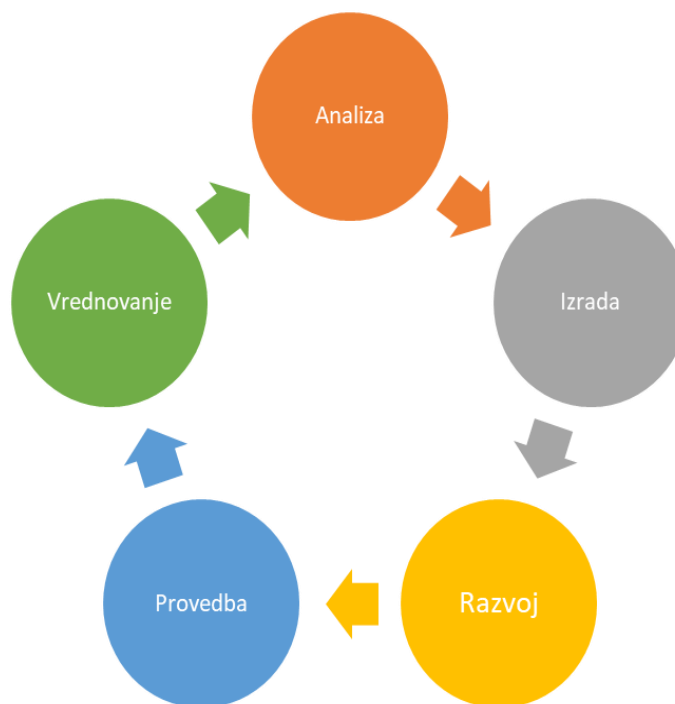
This project has been funded with support from the European Commission

## Ciklus

osposobljavanja je zatvoreni krug, što znači da nikada nije potpuno završen.

**Završna procjena** služi kao **polazna točka** za druge inicijalne procjene potreba za osposobljavanjem.

## Slika 1: Ciklus osposobljavanja



### KORAK 1: Analiza

Proces osposobljavanja započinje **procjenom potreba za osposobljavanjem**. Procjena se može temeljiti na analizi **organizacije, poslova, zadataka, osoblja** i drugih **izvora**. Polazna analiza **potreba za osposobljavanjem** trebala bi rezultirati **ciljevima osposobljavanja**<sup>13</sup>. **Analiza posla** osnova je za razumijevanje **posla** za koji je osmišljeno osposobljavanje te za definiranje potrebnih **znanja, vještina** i **ponašanja** koje zaposlenici moraju steći. Obično započinje proučavanjem **opisa posla** koji sadrži detaljne informacije o zadacima i potrebama nužnim za posao.

Zatim se moraju odrediti **pojedinačne potrebe osposobljavanja** uspoređivanjem vještina potrebnih za obavljanje posla temeljenim na analizi posla i trenutnim vještinama zaposlenika. Na taj način treneri **moгу učiti nedostatke** i prilagoditi osposobljavanje.

Savjetuje se i **analiza troškova**. Osposobljavanje zahtijeva vrijeme, ljude i novac. Važno je napomenuti da, ako je osposobljavanje dobro usmjereno, korist od dobro osposobljenog osoblja može vrlo lako nadmašiti troškove. Stoga je osposobljavanje **korisno** za sve – za **osobe koje se osposobljavaju**, za **tvrtku** i za **goste**.

<sup>13</sup> Vidi Methodology Guide for Work-based Learning in the Hospitality Sector, str. 11-14.



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

### KORAK 2/3: Izrada i razvoj

Izrada osposobljavanja u osnovi opisuje:

- A) što
- B) gdje
- C) kada
- D) kako
- E) tko.

---

#### ŠTO **To znači definirati ciljeve učenja na temelju analize provedene u koraku 1.**

Ciljevi učenja navode očekivane **spособnosti, znanja, vještine, ophođenje i stav** zaposlenika na obuci.

Jednom kada su ciljevi **jasni** trenerima i ostalima zaduženim za obuku, moraju biti preneseni zaposlenicima.

Treneri moraju reći polaznicima osposobljavanja što će biti sposobni raditi na kraju obuke. To je jako važno jer kada polaznici znaju što trebaju naučiti, veća je vjerojatnost da će to i naučiti.

---

---

#### GDJE **To znači odrediti gdje će se odvijati obuka.**

Može se sastaviti **popis mogućih lokacija** gdje će se odvijati obuka za svaku osobu na osposobljavanju ili grupu osoba. Odabir mjesta odnosi se na uobičajeni radni dan (npr. šank, kuhinja, recepcija), ali mora uključivati mirno mjesto za uvodno predavanje te za prikupljanje povratnih informacija (npr. soba za sastanke, ured).

Lokacija bi trebala potaknuti **učenje**. Savjetuje se da se pregleda prostor za rad/učenje kako bi se uočile smetnje, ergonomijske nepravilnosti, zbunjujuće upute ili tehničke prepreke. Sve vanjske prepreke za učenje moraju se otkloniti.

Naposljetku, mora se osigurati da mjesto održavanja obuke bude dostupno u vrijeme obuke te da se sve osobe na osposobljavanju mogu uklopiti.

---

---

#### KADA **To znači odrediti vrijeme i trajanje obuke.**

Obuka sezonskih radnika trebala bi završiti **prije vrhunca sezone, tako da bi osoblje trebalo angažirati puno prije, po mogućnosti nekoliko mjeseci prije glavne sezone, ovisno o dostupnosti radne snage.**

To vrijeme trebalo bi se iskoristiti za obuku i poslodavac bi trebao osigurati da zaposlenici imaju dovoljno vremena da nauče posao. Bude li sezona bila dobra kao što ste i predviđali, neće biti vremena ni mogućnosti za obuku osoblja.

Osposobljavanje na radnom mjestu može se kombinirati sa samostalnim učenjem

---



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

---

tako da se osoblje opskrbi materijalima za učenje kao što su vodiči za rad i sigurnost, snimke koje pokazuju uobičajene situacije u ugostiteljstvu i slično.

---

---

### **KAKO** U ovom koraku odabiru se **metode** obuke.

Veoma važan korak izrade i razvoja je odlučiti na koji način provoditi obuka. Širok je izbor različitih metoda osposobljavanja, od kojih je svaka prikladna za drukčiju svrhu i priliku. Za obuku sezonskog osoblja preporučuje se učenje u grupama i individualni pristup. Kombinirano učenje trebalo bi se koristiti rijetko, s ne više od nekoliko sati pojedinačnog učenja.

---

---

### **TKO** Na kraju bi trebalo precizno utvrditi **tko** će provoditi obuku.

Obuku bi trebalo provoditi iskusno osoblje ili profesionalni trener. Program SeasonREADY osmišljen je tako da ga vode interni treneri kao što su menadžeri, nadzornici, iskusniji radnici - svi su oni dobri u svojem poslu, ali ne moraju nužno biti dobri u podučavanju i obuci. Stoga poslodavci moraju odrediti:

- tko će biti treneri
- kakve su njihove potrebe u pogledu usavršavanja
- pružiti trenerima obuku i dodatnu potporu (znanje, vrijeme, sredstva, smanjenje uobičajenog radnog opterećenja i slično).

Osobe kojima je povjereno osposobljavanje trebalo bi pažljivo odabrati i obučiti jer je kvaliteta obuke na radnom mjestu usko povezana s kvalitetom trenera. Loš trener može zbuniti osobe na osposobljavanju i stvoriti im pritisak te pritom ne postići željeni ishod učenja pa će obuka biti kontraproduktivna i za trenera i za polaznika.

Ključne osobine savršenog trenera sažete su u Okviru 1. Može se koristiti kao kontrolna lista prilikom odabira novog trenera ili postojećeg osoblja za obuku sezonskih radnika, ali i kao alat za utvrđivanje trenerovih potreba za učenjem.



SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## Okvir 1: Kvalitete trenera

### Odlike izvrsnog trenera:

- ima izrazite tehničke vještine: poznavanje **sektora i radnog mjesta**
- izrazito je vješt u svojoj **profesiji i specifičnom poslu**
- ima izrazite **trenerske vještine**
- ima izvrsne **komunikacijske vještine**
- sposoban je dati **konstruktivne povratne informacije**
- ima **vještine posredovanja**
- ima **vještine upravljanja i vođenja**
- ima dobre **međuljudske vještine**
- ima **motivacijske vještine**
- dobro razumije **način na koji ljudi uče**
- zna kako **planirati, izraditi, razviti i provesti osposobljavanje**
- zna kako **postaviti ciljeve učenja**
- dobro poznaje **metodologije osposobljavanja** i zna kako ih primijeniti
- sposoban je **prenositi znanje**
- ima znanje o **vrednovanju** vještina i postignuća polaznika osposobljavanja

Konačni rezultat faze izrade i razvoja **programa za osposobljavanje** je plan osposobljavanja - taj plan sažima poglavlja i potpoglavlja, metode, ciljeve, vrijeme/trajanje i odgovornog trenera. Može biti napravljen za pola ili za cijeli dan obuke (tj. za obuku trenera) ili za duže osposobljavanje sezonskog osoblja. Ključno je da bude jednostavan, jasan, realan i usklađen s potrebama osposobljavanja radnika.

S obzirom na specifične potrebe plan osposobljavanja može sadržavati više ili manje stupaca i redaka. Primjerice, ako postoji samo jedan trener, nema potrebe upisivati ga za svaku sezonu. Alternativno, mogu se dodati stupci i za druge osobe, mjesto obuke ili potrebne resurse.





## Primjer plana obuke sezonskih radnika

**Predmet:** Osposobljavanje sezonskog osoblja u hotelu

**Sezona:** svibanj – rujan

**Trajanje:** 1. - 15. travnja

Datum	Trajanje	Predmet	Sadržaj <sup>14</sup>	Metoda	Cilja	Trener
1.travnja	9:00-12:00	Uvod	Doček Prezentacija osoblja Prezentacija hotela i programa obuke	Predavanje	Susret sa suradnicima i menadžerima Razumjeti različite uloge u organizacijskoj strukturi Razumjeti povijest i misiju hotela Razumijevanje obuke pred nama	g. Greet
1.travnja	13:00-17:00	Uniforme i osobna njega	Preuzimanje uniformi Objašnjenje namjene: zaštita i izgled Objašnjenje uporabe različitih uniformi Pravila odijevanja i osobna njega	Predavanja s vizualnom demonstracijom	Primiti cijeli komplet uniformi u odgovarajućoj veličini Razumjeti svrhu i upotrebu Jasno razumjeti pravila odijevanja i dotjerivanja na poslu	gđa. Bow
2.travnja	9:00-12:00	Oprema za čišćenje	Kolica, krpe, usisavač, četke, metle, oprema - gdje ih pronaći, kako ih koristiti i održavati	Grupa (Konferencijska dvorana 1) Demonstracija-promatranje	Stjecanje znanja o cijeloj opremi Razumjeti kako je koristiti, gdje se čuva i kako se o njoj brinuti	g. Hoover
2.travnja	13:00-17:00	Sredstva / kemikalije za čišćenje	Ispravna upotreba proizvoda Svijest o zdravlju i sigurnosti Poznavanje proizvoda i ispravna upotreba	Grupa (Konferencijska dvorana 1) Demonstracija-promatranje	Stjecanje znanja o proizvodima Ispravno korištenje proizvoda Naučiti kako zaštititi sebe i goste	gđa. Clean
15.travnja	9:00-12:00	Samostalni rad pod nadzorom - soba 322	Primijeniti standardni postupak čišćenja Povratne informacije od nadzornog osoblja Eventualni ispravak u postupcima	Stručna praksa	Samostalno obavljati uobičajene poslove odjela domaćinstva	gđa. Clean

<sup>14</sup> Izrađeno na temelju: Poloandtweed.com (2018): Training Programme for Housekeeping Staff. Izvor: <https://poloandtweed.com/blog/training-programme-for-housekeeping-staff>



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

### KORAK 4: Provedba

Provedba obuke znači **interakciju s polaznicima** u skladu s programom osposobljavanja. Ovisi o kvaliteti **početne analize, strukture i sadržaja obuke i trenera**. Ako su prethodni koraci pravilno učinjeni i ako je trener kvalificiran, provedba obuke bit će mnogo lakša. Obuka je obično podijeljena na nekoliko dijelova, pri čemu svaki dio ima jasnu strukturu navedenu u planu obuke:

- Predmet obuke
- Polaznici
- Vrsta obuke
- Metoda obuke
- Ciljevi obuke
- Vrijeme
- Mjesto
- Sredstva obuke

Najvažnije je:

- polaznicima pružiti osnovne informacije o obuci i
- obavijestiti ostalo osoblje na čiji rad može utjecati provođenje obuke, njezin cilj, trajanje i broj uključenih osoba.

Usredotočite se na jasnoću i strukturu onoga što govorite i pokazujete kada obučavate polaznike. Izbjegavajte skakanje s jedne teme na drugu i ne gubite vrijeme odlazeći u pojedinosti kada to nije potrebno. Što je poduka jasnija i smislenija, to je veća vjerojatnost da će je polaznici usvojiti.

Naposljetku, zapamtite da radite s ljudima koji su novi u vašem poduzeću, novi u poslu i novi u vašem gradu ili mjestu. Zabrinuti su za posao, za obitelj i prijatelje koje su ostavili te ih brine pitanje hoće li se uklopiti. U Okviru 2. je ono što bi sezonski radnici željeli da znate, na temelju opsežnog istraživanja o njihovim potrebama za osposobljavanjem provedenog u svrhu osmišljavanja programa obuke SeasonREADY.



SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission



## Okvir 2: SEZONSKI RADNICI INTERNIM TRENERIMA

Dragi šefe,  
evo nekoliko stvari koje bih volio da znate. Kada mi pokazujete posao, imajte na umu da Vama neke stvari mogu biti jednostavne, jer ste ih učinili mnogo puta ili ovdje radite jako dugo. Samo zato što su to elementarne vještine, ne znači da se mogu jednostavno naučiti. Ja sam novi ovdje i novi u poslu. Ima toliko stvari koje moram naučiti - imena osoblja, procedure, način na koji volite raditi - sve odjednom. Molim, budite strpljivi, ponovite onoliko puta koliko je potrebno, pogledajte gdje bi mogao biti problem i pomozite mi da ga riješim. Samo zato što ne shvaćam otrpve, ne znači da sam glup. Možda je posao mnogo složeniji nego što mislite. Uvijek ću pokušati dati sve od sebe. Molim Vas, poštujujte me i nemojte da se osjećam glupo, mizerno ili beskorisno. Bit ću sretan, kao i gosti koje poslužujem i za koje se brinem. Ako me ponizite, osjećat ću se nesigurno i frustrirano i neću moći dati najbolje od sebe.

Srdačno Vaš,  
Sezonski pridošlica

### *Strukturiranje treninga*

Jedan od najlakših načina strukturiranja obuke je da se usredotočite na jedan po jedan zadatak, definirate potrebnu kompetenciju, raščlanite je u korake i utvrdite znanje, vještine i stavove potrebne za svaki korak. Pogledajte primjer u Okviru 3.



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

### Okvir 3: Primjer raščlanjivanja zadatka u pojedinačne korake te odgovarajuće znanje, vještine i stav

**Zadatak: Prijava gosta u hotel<sup>15</sup>**

#### Korak 1: Pozdrav

- Zadatak
- Znanje
- Vještine
- Ponašanje

#### Korak 2: Pronađite gosta u rezervacijskom sustavu

- Zadatak
- Znanje
- Vještine
- Ponašanje

#### Korak 3: Registrirajte gosta

- Zadatak
- Znanje
- Vještine
- Ponašanje

#### Korak 1: Pozdrav

##### Zadatak

Kada vidite da gost dolazi, otvorite glavni ulaz pomoću prekidača pored recepcije. Pozdravite s osmijehom i recite: "Dobro jutro / dobar dan / dobra večer (ovisno o dobu dana), gospodine / gospođo Patron (ime gosta ako znate) ili gospodine / gospođo, dobro došli u Hotel Živogošće. Ako ne znate ime gosta, upitajte: "Možete li mi reći kako se zovete?"

Znanje	Vještine	Ponašanje	Sposobnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osrednje poznavanje engleskog jezika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijske vještine</li> <li>• Osobno predstavljanje</li> <li>• Rad sa sustavom za otvaranje vrata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozdrav i prijateljski stav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budite u stanju odmah pozdraviti gosta prijateljski i razgovijetno.</li> </ul>

<sup>15</sup> Izrađeno na temelju: Hospitality-school.com (2011): Step by step guest registration at front desk, Izvor: <http://www.hospitality-school.com/guest-registration-front-desk-sop>





## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

### Korak 2: Pronađite gosta u rezervacijskom sustavu

Zadatak			
<p>Provjerite popis dolazaka gostiju za taj dan i pronađite ime gosta te dohvatite njegovu mapu. Otvorite datoteku gostiju u ABC sustavu i pregledajte je. Dohvatite karticu za registraciju gostiju i ključ.</p>			
Znanje	Vještine	Ponašanje	Sposobnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje rezervacijskog sustava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sposobnost brzog i preciznog rada sa sustavom</li> <li>Sposobnost rješavanja jednostavnih tehničkih problema u sustavu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokusiranje na posao uz održavanje kontakta s gostom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biti u mogućnosti učinkovito pronaći rezervacije gostiju u rezervacijskom sustavu</li> </ul>

### Korak 3: Registrirajte gosta

Zadatak			
<p>Dajte gostu obrazac za registraciju gostiju i ugovor o najmu. Pokažite mu gdje da potpiše ili kako da popuni zahtjev traženim podacima govoreći: "Gospodine Mandžukiću, molim Vas, provjerite podatke, ispunite ova polja i potpišite ovdje". Nemojte prekidati gosta dok popunjava obrazac. Kada primite popunjeni obrazac, recite: "Hvala Vam, gospodine Mandžukiću". Provjerite jesu li sva polja (ime, broj putovnice, adresa i potpis) popunjena kako treba.</p>			
Znanja	Vještine	Ponašanje	Sposobnost
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje obrazaca i ugovora</li> <li>Poznavanje potrebne dokumentacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikacijske vještine</li> <li>Sposobnost popunjavanja obrazaca po potrebi</li> <li>Tehničke vještine (registar, ispis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strpljiv i susretljiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biti u mogućnosti registrirati nove goste te učinkovito i precizno upravljati njihovim dolaskom</li> </ul>

*Znanja, vještine i ponašanja često se preklapaju i ponavljaju. Nakon analize cijelog zadatka moći ćete napraviti kompletan i strukturiran popis. To će vam pomoći da zaposlenicima pružite sveobuhvatnu obuku koja pokriva sve aspekte njihova rada.*

Prilikom obuke za novi zadatak ili podučavanja nove vještine slijedite proces provedbe obuke kako je prikazano na Slici 1, počnite od **pasivnijih oblika** obuke do **aktivnijih** slijedeći konstruktivne **povratne informacije** i **prilagođavajući pojedine korake**.



SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Slika 1: Koraci u praktičnom osposobljavanju



Kako bi sve bilo obuhvaćeno, može se koristiti jednostavan sažetak, primjerice popis stvari koje treba učiniti. U nastavku, u Okviru 4, nalazi se primjer popisa zadataka<sup>16</sup>.

#### Okvir 4: Obrazac za izradu popisa zadataka

<b>Naziv vježbe: Kako očistiti i pregledati kupaonicu u hotelskoj sobi</b>			
<b>Ciljevi vježbe: Polaznici će moći samostalno čistiti i pregledavati kupaonicu u hotelskoj sobi</b>			
<b>Specifični ciljevi:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• naučiti postupak čišćenja i pregleda</li> <li>• znati sva potrebna sredstva i opremu</li> <li>• izvršiti sve korake kvalitetno i na vrijeme</li> <li>• očistiti i pregledati hotelsku sobu za pola sata, ovisno o tome je li soba zauzeta</li> <li>• prijaviti da je soba spremna</li> </ul>			
<b>Učini</b>	<b>Reci</b>	<b>Sredstva</b>	<b>Vrijeme</b>
<b>Predstavite svrhu obuke</b>	Cilj ovog dijela je ...		10 minuta

<sup>16</sup> Izrađeno na temelju: Keeps, E. J., Stolovitch H. D. (2002): *Telling Ain't Training* – Chapter 6: A Five-Step Model for Creating Terrific Training Session. ASTD Press.



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

<b>Pokažite kako zamijeniti ručnike</b>	Objasnite što znači kad je ručnik na podu, objasnite koji ručnik gdje stoji u kupaonici	Čisti ručnici svih veličina	10 minuta
<b>Pokažite korake čišćenja kupaonice, pustite polaznike da se okušaju u pranju</b>	Počnite s čišćenjem tuša i umivaonika	Sredstva za čišćenje, krpe za pranje	15 minuta
<b>Pokažite čišćenje usisavačem i brisanje</b>	Objasnite kako radi usisavač, objasnite namjenu sredstava koja će se koristiti	Sredstva za brisanje, usisivač	15 minuta
<b>Skupite svu opremu i sredstva za čišćenje prije završetka</b>	Naglasite da je potrebno dvaput provjeriti je li sve čisto, a zatim prijaviti da je soba spremna za dolazak	Kolica, predlošci za izvješćivanje	10 minuta

### KORAK 5: Vrednovanje

Iako je vrednovanje predstavljeno kao posljednji korak ciklusa obuke, trebalo bi se provoditi tijekom svake faze treninga. Omogućuje određivanje onoga što se treba promijeniti u planu treninga i njegove provedbe kako bi obuka ili program bili najučinkovitiji.

Vrednovanje uključuje ocjenjivanje polaznika i njihov napredak u učenju te vrednovanje cjelokupnog programa obuke. Vrednovanje također zahtijeva planiranje, sustavno promatranje i praćenje napretka.

#### Vrednovanje polaznika

Vrednovanje sezonskih radnika na obuci potrebno je kako bi se procijenilo postizanje ciljeva učenja i ukupan rezultat obuke. Preporučljivo je provesti vrednovanje na kraju svakog dijela obuke. To se može učiniti razgovorom s radnikom (intervju), raspravom ili upitnikom. Ako se polaznici vrednuju odmah nakon određenog dijela obuke, imaju bolje izgleda za učenje i primjenu novih sposobnosti.

Postoje različiti alati za provjeru usvojenosti ciljeva učenja, poput **pisanih ili usmenih testova, kontrolnih popisa za promatrače** ili rezultata izvedbe. U specifičnim okolnostima



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

osposobljavanja sezonskih radnika treneri trebaju tražiti najisplativiju metodu procjene. To može uključivati:

- postavljanje** pitanja
- zadavanje stvarnih ili simuliranih **demonstracija** nakon kojih slijedi **promatranje**
- zadavanje i ocjenjivanje **vježbi**
- zadavanje **problema i slučajeva** i vrednovanje rješenja koja je ponudio polaznik
- samoprocjena
- međusobno ocjenjivanje polaznika** i ispravak

Uspjeh polaznika ne ovisi samo o razini usvojenosti ciljeva učenja nego i o njihovu **zadovoljstvu, samopouzdanju i motivaciji.**

U nastavku, u Okviru 5, primjer je alata za vrednovanje - **kontrolni popis za promatrače** - koji pokriva prva dva koraka zadatka "Čekanje stola".

### Okvir 5: Primjer vrednovanja

**Evaluacijski alat:** Kontrolni popis za promatrače

Zamolite polaznika da simulira čekanje stola. Ako je moguće, zamolite drugu osobu da glumi gosta, postavljajte pitanja o proizvodima kako biste testirali znanje i komunikacijske vještine polaznika.

#### Zadatak: Čekanje stola

Korak 1: Pozdrav i naručivanje

- Pozdravite goste u roku od dvije minute nakon što su sjeli.
- Dajte im jelovnik i predstavite dnevne specijalitete.
- Ponudite najbolje piće koje restoran nudi.
- Zapišite narudžbu pića.
- Pitajte trebaju li im prijedlozi u vezi s menijem.
- Dajte im vremena za izbor jela.
- Provjerite za pet minuta i donesite piće.
- Zapišite narudžbu jela.
- Raspitajte se o posebnim zahtjevima (npr. kako žele da se pripremi odrezak).
- Zahvalite na narudžbi

#### Tijekom cijelog postupka:

- Smiješite se
- Održavajte kontakt očima, gledajte goste dok razgovarate s njima
- Aktivno slušajte





## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

- Uljudno se ponašajte
- Odgovorite na pitanja i potrebe gostiju
- Pokažite znanje o proizvodima

**Je li polaznik obuhvatio sve korake pravilnim redoslijedom i na vrijeme?**

### Upitnik za samoprocjenu polaznika

Da bi se provjerilo jesu li sezonski radnici na obuci zadovoljni svojim napretkom, od njih se može tražiti da anonimno popune upitnik. U nastavku je primjer.

#### ***Vaše zadovoljstvo obukom***

*Željeli bismo znati koliko ste zadovoljni pruženom obukom kako bismo je unaprijedili. Ovdje ćete naći popis tvrdnji s kojima se možete složiti ili ne složiti. Nema točnog ili netočnog odgovora.*

*Kada završite, molimo Vas da ispunjeni upitnik stavite u omotnicu i zatvorite je. Na taj način osiguravamo da su vaši odgovori potpuno anonimni - nitko, uključujući trenere, nadzornike i menadžere, neće znati tko je što odgovorio.*

*Da biste ocijenili tvrdnje, označite svoju razinu slaganja ili neslaganja zaokruživanjem odgovarajućeg broja ili n / a ako nije primjenjivo:*

*1 - Ne slažem se*

*2 - Donekle se ne slažem*

*3 - Donekle se slažem*

*4 - Slažem se*

Zadovoljstvo obukom	Ne slažem se	Donekle se ne slažem	Donekle se slažem	Slažem se	Nije primjenjivo
	1	2	3	4	n/a
Smatrate da je obuka korisna	1	2	3	4	n/a
Stekli ste nova znanja	1	2	3	4	n/a
Naučili ste nove vještine	1	2	3	4	n/a
Vaš se radni učinak poboljšao nakon obuke	1	2	3	4	n/a



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Stres na poslu se smanjio	1	2	3	4	n/a
Težina obuke bila je prikladna (ni preteška ni prelagana)	1	2	3	4	n/a
Vaša očekivanja od obuke su ispunjena	1	2	3	4	n/a
Trener je bio dobro pripremljen i imao je odgovarajuću stručnost	1	2	3	4	n/a
Struktura obuke bila je odgovarajuća	1	2	3	4	n/a
Imali ste dovoljno vremena za pamćenje i usvajanje novih informacija	1	2	3	4	n/a
Imali ste dovoljno vremena za vježbanje	1	2	3	4	n/a
Uspjeli ste razmisliti o svom učenju	1	2	3	4	n/a
Imali ste priliku prepoznati svoje granice i iznijeti ih treneru	1	2	3	4	n/a
Korištene metode omogućile su vam aktivno sudjelovanje u obuci	1	2	3	4	n/a
Osjećali ste se uključeni u obuku	1	2	3	4	n/a
Tečaj je potaknuo razmjenu informacija i uspješno izražavanje ideja	1	2	3	4	n/a
<i>Ocjena (ispunjava trener, ostavite prazno)</i>					
<b>Samopouzdanje</b>	1	2	3	4	n/a
Smatrate se profesionalcem	1	2	3	4	n/a
Smatrate da ste ozbiljno shvaćeni na poslu	1	2	3	4	n/a
Smatrate da ste dovoljno pripremljeni za rješavanje svakodnevnih zadataka	1	2	3	4	n/a
Smatrate da ste dovoljno pripremljeni za rješavanje teških situacija koje se mogu pojaviti na vašem poslu	1	2	3	4	n/a
Osjećate se sigurno u interakciji s kolegama	1	2	3	4	n/a
Osjećate se sigurno u interakciji s nadzornikom/trenerom	1	2	3	4	n/a
Osjećate se sigurno u interakciji s gostima	1	2	3	4	n/a
Preuzimate inicijativu	1	2	3	4	n/a
Možete donositi odgovarajuće odluke bez savjetovanja s nadzornicima	1	2	3	4	n/a
Prihvaćate konstruktivne povratne informacije	1	2	3	4	n/a
Razmišljate o svojim nedostacima i poduzimate mjere za poboljšanje	1	2	3	4	n/a
Svjesni ste svojih prednosti	1	2	3	4	n/a
Možete se boriti za svoje profesionalne vrijednosti	1	2	3	4	n/a



## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Vjerujete u svoje sposobnosti i stručnost	1	2	3	4	n/a
<i>Ocjena (ispunjava trener, ostavite prazno)</i>					

<b>Motivacija</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	n/s
Često se osjećate zadovoljno na kraju radnog dana	1	2	3	4	n/a
Oduševljeni ste zbog preuzimanja nove odgovornosti	1	2	3	4	n/a
Želite naučiti nove stvari kako biste poboljšali svoj radni učinak	1	2	3	4	n/a
Tražite povratnu informaciju	1	2	3	4	n/a
Tražite nove mogućnosti za učenje	1	2	3	4	n/a
Rado dijelite svoje iskustvo s kolegama	1	2	3	4	n/a
Osjećate se ohrabreno za primjenu novih vještina u svom poslu	1	2	3	4	n/a
Vaš nadzornik / trener pohvaljuje primjenu vještina stečenih na treningu	1	2	3	4	n/a
Volite sudjelovati u donošenju odluka	1	2	3	4	n/a
Više volite raditi samostalno	1	2	3	4	n/a
Sami postavljate ciljeve vezane uz svoju karijeru	1	2	3	4	n/a
Možete navesti nedavno postignuće na koje ste ponosni	1	2	3	4	n/a
Brinete se o odnosima na radnom mjestu	1	2	3	4	n/a
Tražite priznanje	1	2	3	4	n/a
<i>Ocjena (ispunjava trener, ostavite prazno)</i>					
<b><i>Ukupna ocjena (ispunjava trener, ostavite prazno)</i></b>					



SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## 4. ZAKLJUČAK

Kako bi se osiguralo učinkovito osposobljavanje, trener treba primijeniti sve svoje vještine i iskustvo. Ovo su ključne točke koje treba imati na umu kod osposobljavanja sezonskih radnika:

- fokusirajte se na **razvijanje vještina**, ne samo na znanje
- **objasnite i jasno demonstrirajte** zadatke
- provedite **praktično** osposobljavanje u što **realnijem okruženju**
- dajte **vremena** polaznicima da obrade nove informacije
- dajte polaznicima dovoljno **vremena za vježbanje** zadataka
- **odmah** dajte **povratne informacije**
- učinite proces učenja **aktivnim**
- na kraju svakog dijela **sažmite ključne točke** i naglasite glavnu poruku
- imajte na umu pravila **učinkovite komunikacije**
- ohrabrujte i **motivirajte** svoje polaznike
- iskoristite svoje vještine održavanja i razvijanja **međuljudskih odnosa**





## SEASON READY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

## LITERATURA

- Encyclopedia of Business – dostupno na <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html#ixzz58xnmdoRa>
- FastJobs.com (2016): *5 Difficult Situations While Working In A Hotel And How To Handle Them* [online]. [Pristupljeno 27-09-2018]. Izvor: <https://blog.fastjobs.sg/5-difficult-situations-while-working-in-a-hotel-and-how-to-handle-them>
- Hamza, M. (2012): *Development Training Material Guide*. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). ISBN 978-91-7383-303-5 [online]. [Pristupljeno 01-09-2018]. Izvor: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26433.pdf>  
<https://www.efrontlearning.com/blog/2017/08/tips-seasonal-employees-training.html>
- Hospitality-school.com (2011): Step by step guest registration at front desk, Izvor: <http://www.hospitality-school.com/guest-registration-front-desk-sop>
- Job shadowing*. Business Dictionary [online]. [Pristupljeno 06-03-2018]. Izvor: <http://www.businessdictionary.com/definition/job-shadowing.html>
- Keeps, E. J., Stolovitch H. D. (2002): *Telling Ain't Training* – Chapter 6: A Five-Step Model for Creating Terrific Training Session. ASTD Press.
- Making HR Professionals Smarter (2001): *Designing a Buddy Program* [online]. [Pristupljeno 10-09-2018]. Izvor: [https://www.hr.com/en/communities/training\\_and\\_development/designing-a-buddy-program\\_eacwm5gu.html](https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/designing-a-buddy-program_eacwm5gu.html)
- On-The-Job Training. *Reference For Business* [online]. [Pristupljeno 06-03-2018]. Izvor: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html#ixzz58xnmdoRa>
- Poloandtweed.com (2018): Training Programme for Housekeeping Staff. Izvor: <https://poloandtweed.com/blog/training-programme-for-housekeeping-staff>
- Research Report On Local/Regional Contexts And Preconditions For Successful Introduction Of Work-Based Learning, dostupno na <http://www.seasonready.eu/wp-content/uploads/2018/11/SeasonReady-Research-Report.pdf> .
- SeasonReady Methodology Guide for Work-based Learning in the Hospitality Sector, dostupno na <http://www.seasonready.eu/wp-content/uploads/2018/12/SeasonReady-IO2-Methodology-Guide.pdf>
- Training and Development Practices in Hotel Industry [online]. [Pristupljeno 01-09-2018]. Izvor: [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/75264/12/12\\_chapter%205.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/75264/12/12_chapter%205.pdf)