

# Obilježja i zadovoljstvo sustavom motivacije zaposlenika u hotelima

---

**Marinović, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:025074>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Obilježja i zadovoljstvo sustavom motivacije zaposlenika u  
hotelima**

**Diplomski rad**

**Marko Marinović**

**Zagreb, lipanj 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Obilježja i zadovoljstvo sustavom motivacije zaposlenika u  
hotelima**

**Characteristics and satisfaction with the motivation system of  
employees in hotels**

**Diplomski rad**

**Marko Marinović, 0067486567**

**Mentor: doc.dr.sc. Ana Aleksić**

**Zagreb, lipanj 2020.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....	I
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU.....	II
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. POJAM I OBILJEŽJA MOTIVACIJE .....	4
2.1. Pojam i uloga motivacije.....	4
2.2. Teorije motivacije .....	6
2.3. Tehnike motivacije u organizacijskom okruženju .....	17
3. TEMELJNA OBILJEŽJA ORGANIZACIJE RADA U HOTELIMA .....	29
3.1. POJAM HOTELJERSTVA I KATEGORIZACIJA HOTELA .....	29
3.2. ORGANIZACIJA I SPECIFIČNOST RADA U HOTELIMA .....	33
3.3. VAŽNOST MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U HOTELIJERSTVU .....	37
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O OBILJEŽJIMA I ZADOVOLJSTVU SUSTAVOM MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U HOTELIMA.....	40
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	40
4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	43
4.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA .....	49
5. ZAKLJUČAK .....	51
LITERATURA.....	52
POPIS TABLICA.....	56
POPIS ILUSTRACIJA.....	57
POPIS GRAFIKONA .....	58
PRILOG ANKETNI UPITNIK.....	59
ŽIVOTOPIS .....	64

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

U ovom diplomskom radu analiziraju se obilježja i zadovoljstvo sustavom motivacije zaposlenika u hotelima. Pojašnjen je pojam motivacije, mnoge teorije motivacije koje su nastale kroz povijest do danas i motivacijske tehnike koje se koriste danas u organizaciji. Odnose se na materijalne tehnike poput novca, raznih beneficija poput dodataka na plaću, stipendija, službenih automobila te nematerijalne, poput participacije, obogaćivanja posla i upravljanja pomoću ciljeva. Hotelijerstvo kao ljudski intenzivna industrija, ima veliki zadatak motivirati svoje zaposlenike, kako bi se njihovo zadovoljstvo i kvaliteta rada odrazila na sve njihove usluge. Tu se naravno pojavljuju pitanja poput obrazovanja zaposlenika, sezonalnosti radnika u turizmu. Glavni cilj empirijskog istraživanja bio je ispitati važnost pojedinih elemenata motivacijskog sustava za zaposlenike te koliko su zadovoljni pojedinim elementom koji se koristi u njihovom poduzeću. Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom u kojem je sudjelovalo 50 zaposlenika hotela. Podaci su prikupljeni, obrađeni i interpretirani na temelju kojih je donesen zaključak da su zaposlenici u hotelima umjereno zadovoljni i postoji mnogo prostora za povećanje njihovog zadovoljstva, što materijalnim, što nematerijalnim tehnikama motivacije.

Ključne riječi: motivacija, elementi motivacijskog sustava, zaposlenici, hotelijerstvo

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

This thesis discusses how elements of the motivation system affect employee satisfaction in hotels. The notion of motivation is explained, many theories of motivation which have emerged through history to the present day, and motivational techniques used today in the organization. They relate to material techniques such as money, various benefits such as salary supplements, scholarships, company cars, and intangibles such as participation, job enrichment, and goal management. The hotel industry, as a human-intensive industry, has a great task to motivate its employees, so that their satisfaction and quality of work is reflected in all their services. This, of course, raises issues such as employee education, the seasonality of workers in tourism. The main goal of the empirical research was to examine the importance of certain elements of the motivation system for employees, and how satisfied they are with each element used in their company. Data were collected by a survey questionnaire in which 50 hotel employees participated. Data were collected, processed and interpreted on the basis of which it was concluded that hotel employees are moderately satisfied and there is much room for increasing their satisfaction, both tangible and intangible motivation techniques.

Key words: motivation, elements of motivational system, employees, hotel industry

# 1. UVOD

Motivacija je jedna od najvažnijih komponenti koja djeluje na ponašanje zaposlenika. Odnosi se na razloge ljudskoga ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. U današnje vrijeme, kada su ljudski potencijali i znanje glavni resursi u mnogim organizacijama, vrlo je bitno da su svi zaposlenici motivirani kako bi što bolje odrađivali svoje zadatke u organizaciji. Imati motivirane zaposlenike u organizaciji znači imati ljude koji koriste svoj najveći potencijal na najbolji mogući način. U teoriji postoje brojne mogućnosti motivacije, ali najčešće se koriste materijalne i nematerijalne kompenzacije. U svakom poslu trebala bi biti motivirajuća pomisao da će rad biti nagrađen i da trud nije uzaludan. Svaka nagrada, bilo materijalna ili nematerijalna, podiže samopouzdanje i potiče ulaganje u još veći trud. Nezadovoljni zaposlenici bez promaknuća nisu dovoljno produktivni, a tada trpi i poslovanje. Iako se novac pokazuje kao jedna od najboljih i najbržih metoda motivacije zaposlenika, ona nije dovoljna te je u dugoročnom razvoju organizacije potrebno koristiti mnoštvo raznolikih metoda motivacije. Vrlo velik problem motivacije i zadovoljstva zaposlenika javlja se danas u turizmu i njegovim djelatnostima poput hotelijerstva. Naime, s jedne strane tu je problem odlaska ljudi iz Hrvatske te se javlja problem pronalaska i zadržavanja kvalitetnih i visoko motiviranih zaposlenika. S druge strane, turizam i hotelijerstvo kao djelatnost u velikoj su mjeri ovisni o ljudskom faktoru te zaposlenicima koji su u prvom doticaju s korisnicima usluge smještaja i ostalih popratnih sadržaja. Zadovoljstvo zaposlenika motivacijskim sustavom u hotelima može znatno utjecati na angažiranost zaposlenika u radu, predanost pojedinca poslu, želju za radom, ali i lojalnost organizaciji.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Glavni cilj ovog rada bio je istražiti obilježja i zadovoljstvo sustavom motivacije zaposlenika u hotelima. Istraživanje je prikazalo kako je detaljno oblikovan sam sustav motivacije u hotelima, koje tehnike motivacije se koriste, kao i zadovoljstvo zaposlenika istima. Na temelju dobivenih podataka napravila se kritička analiza te prijedlozi za poboljšanja. Dodatno su objašnjeni pojam



motivacije teorije te korištenje metoda motivacije zaposlenika u organizacijama koje se bave hotelijerstvom.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U radu su se koristili primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni podaci prikupljeni su putem empirijskog istraživanja koje se provelo putem anketnog upitnika među zaposlenicima hotela. Takav elektronski, anketni upitnik sastavljen je od zatvorenih pitanja s ponuđenim odgovorima nabiranja i intenziteta, a obuhvatio je pitanja primarno vezana uz elemente motivacije, njihovu važnost i zadovoljstvo istima. Sekundarni podaci uključivali su relevantnu literaturu inozemnih i domaćih autora, razne znanstvene i stručne knjige, članke usko povezane s tematikom rada te razni web izvori u svrhu prikupljanja najaktualnijih informacija vezanih za tematiku rada.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je sadržajno podijeljen na četiri poglavlja, uz nadopunu sa sažetkom i ključnim riječima, popisom slika i tablica, prilogom i životopisom.

Prvo poglavlje, uvod, daje kratki opis problema istraživanja, svrhe i ciljeva rada, korištenih metoda istraživanja i opis sadržaja rada.

U drugom poglavlju obrađuje se pojam motivacije i njena obilježja. Radi lakšeg razumijevanja motivacije, ista je objašnjena kroz odabrane teorije motivacije, iz kojih su izvedene motivacijske tehnike koje se koriste u svrhu motiviranja zaposlenika. Te tehnike, materijalne i nematerijalne, analizirane su u nastavku poglavlja.

Treće poglavlje odnosi se na hotelijerstvo i obilježja organizacije rada u hotelima. Što je hotelijerstvo, kako se danas kategoriziraju hoteli i po kojim kriterijima, kako i zašto je specifična organizacija i rad u hotelima. U ovom poglavlju obrađene su karakteristike rada poput sezonalnosti, fluktuacije i ostalih čimbenika te na kraju i važnost motivacije zaposlenika u hotelijerstvu koja je vrlo bitna za tu ljudski bogatu djelatnost.

Četvrto poglavlje odnosi se na empirijsko istraživanje provedeno radi pribavljanja primarnih podataka o motivaciji zaposlenika u hotelima. Anketnim upitnikom prikupili su se

podaci vezani za pojedine elemente materijalne i nematerijalne motivacije, kako bi se dobio uvid u očekivanja i stvarnu sliku zaposlenika u nekoj organizaciji.

Na samom kraju nalazi se zaključak, kojeg slijede popis korištene literature, popis slika i tablica, anketni upitnik korišten u istraživanju te životopis autora.

## 2. POJAM I OBILJEŽJA MOTIVACIJE

U svakoj organizaciji ili poduzeću, ljudi predstavljaju iznimno važan resurs u poslovanju. Zaposlenici su ti koji pridonose konkurentskoj prednosti među poduzećima i o njihovim postignutim rezultatima ovisi cijela kvaliteta organizacije. Kako bi zaposlenici ostvarivali dobre rezultate za poduzeće moraju posjedovati odgovarajuće vještine za određeni posao, osigurane uvjete i sredstva za rad te naravno biti adekvatno motivirani. Postoji mnogo definicija motivacije te se iz toga dolazi do zaključka kako je to jedan kompleksan pojam koji je potrebno pomno istražiti. Kako bi menadžeri znali kako najbolje upotrijebiti motivacijske tehnike nad zaposlenicima, potrebno je temeljito istražiti motivaciju te sve njene teorije i tehnike.

### 2.1. Pojam i uloga motivacije

Motivacija predstavlja kompleksnu pojavu te je stoga nije moguće jednoznačno odrediti. Riječ motivacija dolazi od latinske riječi „movere“ što znači pokretati, poticati.<sup>1</sup> U laičkom tumačenju se povezuje s idejom pokretačke snage koja navodi na određenu aktivnost. Spada u jednu od najvažnijih komponenti koja djeluje na ishode učenja, ali istodobno jedna od najtežih za mjerenje. Pod tim pojmom odnosi se na razloge ljudskoga ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost. U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja. To je proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja.<sup>2</sup> Predstavlja psihološki proces koji pojedince potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti te djeluje na naše ponašanje, a zamijenila je nekadašnji pojam volje. Pomoću motivacije se predviđa najveći dio ljudskog ponašanja, odraz u ponašanju te radni učinak.

Motivacija je složen pojam, obuhvaća svjesne odluke ljudi kojima se usmjeravaju napori u svrhu postizanja određenih ciljeva, a uključuje tri bitna elementa:

- određenu potrebu, motiv i cilj koji zahtijeva akciju,
- proces odabira koji određuje izbor djelovanja,

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 117.

<sup>2</sup> Judge, T., A., Stephen. P. (2009.), *Organizacijsko ponašanje*, Mate. d.o.o., Zagreb, str. 185.

- jačinu napora koji definira određeno djelovanje.<sup>3</sup>

Motivacija je nepresušan izvor novih uspjeha i spoznaja, jednom započet ciklus nikad ne prestaje. Svaki kraj ujedno je i novi početak, zadovoljenje jedne potrebe uvjetuje novu potrebu, jer zadovoljena potreba prestaje biti motivatorom. Motiviranjem svojih zaposlenika podižemo stupanj njihova samopouzdanja s ciljem identifikacije i iskorištavanja individualnih prednosti za uspjeh kao jedinstveni cilj pojedinca. Kao najsnažniji motivator često se ističe korištenje osobnih ideja i zamisli. Motivacija je jedno od objašnjenja varijabilnosti ponašanja. Motivacijski pojmovi objašnjavaju činjenicu da u gotovo jednakim vanjskim uvjetima postaje velike varijacije u ljudskom ponašanju. Općenito definicija motivacije kazuje da je to teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi/ životinje izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Organizmi se približavaju cilju ili se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, a izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili averzivnih ishoda.<sup>4</sup> Riječ je o vrlo složenoj i dinamičkoj koncepciji temeljenoj na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrijednostima i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Različite su za iste osobe u različitim situacijama i razdobljima njihova života i razvoja.<sup>5</sup> Sama motivacija za rad pojam je za sve čimbenike koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti, odnosno ukupnost raznih metoda i postupaka izazivanja, održavanja i povećanja radne aktivnosti. To je spremnost na sudjelovanje u postizanju ciljeva organizacije i poticanju uspješnosti na radu. Upravo su menadžeri presudan faktor u motiviranju svojih zaposlenika, a motiviranje i nagrađivanje ima presudnu ulogu u :

- uporabi i razvoju ljudskih potencijala za organizacijsku uspješnost potencijala i njihovo usmjeravanju prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva,
- zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji,
- povećanju zadovoljstva i kvalitete radnog života,

---

<sup>3</sup> Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str. 143.

<sup>4</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada d.o.o., Zagreb str. 171.

<sup>5</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb str. 532.

- otklanjanju svih oblika kontraproduktivnog ponašanja koje motivacija i nagrađivanje umanjuje.<sup>6</sup>

## 2.2. Teorije motivacije

Motivacija se s obzirom na svoju kompleksnost objašnjava od strane mnogih znanstvenika i teoretičara te su angažirane mnoge teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Pojavom industrijske proizvodnje javlja se veliki interes za praktičnom primjenom raznih metoda i postupaka motiviranja zaposlenika. Većina autora dijeli teorije motivacije za rad na sadržajne i procesne.<sup>7</sup> Sadržajne teorije motivacije orjentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba u fokus kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore žele, kao što su plaća, sigurnost posla i napredovanje, a neke izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su:<sup>8</sup>

- Teorija hijerarhija potreba (Abraham Harold Maslow)
- Teorija trostupanske hijerarhije (Clayton Paul Alderfer)
- Teorija motivacije postignuća (McClelland – Atkinson)
- Dvofaktorska teorija motivacije (Herzberg)
- Teorija motivacije uloga (John Miner)

### Teorija hijerarhija potreba (Abraham Harold Maslow)

Ovu teoriju je razvio Abraham Maslow te je ona najpopularnija kako u literaturi tako i u praksi menadžmenta. Široka prihvaćenost se vjerovatno može pripisati intuitivnoj logici i jednostavnoj razumljivosti. Ona se temelji na pretpostavci kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski organizirane na pet razina.<sup>9</sup> Potrebe su prikazane su na slijedećoj slici:

<sup>6</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.), *op.cit*, str. 172.

<sup>7</sup> Vujić, V. (2004.), *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Str. 210.

<sup>8</sup> Vujić, V. (2004.), *ibid.* str. 495

<sup>9</sup> Štoković, I. (1999.), Uloga motivacije u funkciji efikasnog vođenja poslovanja, *Slobodno poduzetništvo*, 6 (8): str. 147.

Slika 1. Maslowljeva piramida potreba.



Izvor: Penda, I. A. (2014.), Planinarstvo i njegov doprinos hrvatskom turizmu, *Acta Turistica Nova* 8(1): str. 100.

Fiziološke potrebe: Radi se o osnovnim potrebama za održanjem samog života kao što su na primjer potreba: za hranom, za vodom, za toplinom, za zrakom, za snom i dr. Maslow je smatrao da sve dok te potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održanje života, druge potrebe neće motivirati ljude.<sup>10</sup> Zadovoljenje fizioloških potreba se obično povezuje s novcem, jer novcem možemo kupiti stvari koje će ih zadovoljiti. Naime, ako su pojedincu najvažnije potrebe za poštovanjem i samoostvarivanjem, novac mu postaje manje važan. Primjerice u praksi se često nailazi na primjere da pojedinac prijeđe na lošije plaćen posao iz razloga što taj posao zadovoljava njegove potrebe za samoostvarenjem i poštovanjem. Menadžeri u svakodnevnom radu trebaju najprije težiti osigurati esencijalne potrebe, primjerice izbjegavati sastanke ili neke druge obveze ako su zaposlenici gladni ili premoreni.<sup>11</sup>

Potrebe za sigurnošću uključuju stalnost zaposlenja, zdravstvenu zaštitu, mirovinsko osiguranje, zaštitu integriteta, sigurnost, stabilnost i sl. To su potrebe za stalnošću, redom, poretkom, strukturom te potrebe za predvidljivošću događaja u bližoj ili daljnjoj budućnosti.<sup>12</sup>

<sup>10</sup>Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013.), *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, str. 179.

<sup>11</sup>Štoković, I. (1999.), op.cit, str. 148.

<sup>12</sup>Belak, V. (2014.), *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak excellens, Zagreb, str. 425.

Društvene potrebe - koje uključuju sklonosti te osjećaj pripadnosti, prihvaćenosti i prijateljstva. Tu spada i potreba za ljubavlju. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija.

Potrebe za ugledom – koje uključuju unutarnje čimbenike kao što su samopoštovanje, samostalnost, postignuće, i vanjske čimbenike poput statusa, priznanja i pozornosti što ljudima daje osjećaj njihove vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Potrebe za postignućem (samoaktualizacija) – je želja da se postane ono što smo sposobni postati, uključuje rast, postizanje vlastitih potencijala i samoispunjenje. To je najviši stupanj potreba realizacijom kojih se omogućava manifestacija principa da "čovjek mora biti ono što može biti". U poduzeću će to značiti da zaposlenicima toga ranga ova potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično.<sup>13</sup>

Kad se zadovolji jedna od ovih potreba, ljudi teže zadovoljenju slijedeće potrebe u hijerarhiji, koja tad postaje dominantna. Sa stajališta motivacije, ta bi teorija kazala da, iako nijedna potreba nije nikada potpuno zadovoljena, potreba koja je u značajnoj mjeri zadovoljena više ne pruža motivaciju.<sup>14</sup> Vrlo je bitno znati na kojoj se razini potreba nalazi zaposlenik, kako bi se dalo zaključiti kako ga motivirati prema toj ili višoj razini. Ova teorija menadžeru ljudskih resursa govori da zaposlenici imaju različite potrebe i da svaka osoba ima različit status kada je u pitanju zadovoljavanje potreba. Prema tome može se zaključiti da radnike treba motivirati na različite načine. Suvremeni menadžer mora omogućiti optimalne uvjete svojim zaposlenicima kako bi se educirali i razvijali te zadovoljili potrebu za samoostvarenjem. Na taj način će se ujedno olakšati njihovo vođenje i kontroliranje te sam proces motiviranja djelatnika, budući da zaposlenici tada postignu stupanj samomotivacije. Stoga suvremeni menadžer mora konstantno uvoditi nove načine i strategije motiviranja svojih zaposlenika.<sup>15</sup>

### **Teorija trostupanjske hijerarhije (Clayton Paul Alderfer)**

---

<sup>13</sup> Buble, M. (2011.), *op.cit*, str. 221.

<sup>14</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb, str. 187.

<sup>15</sup> Požega, Ž. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 125

Elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Potrebe povezanosti koje se šire mogu nazvati socijalnim potreba uključuju sve faktore vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinca (obitelj, suradnici, prijatelji itd. ). Temeljna karakteristika ove vrste potreba je proces uzajamnosti i razmjene u obliku prihvaćanja, povjerenja, razumijevanja i ljubavi. Moramo napomenuti da interpersonalni odnosi uključuju i negativnu dimenziju poput ljutnje, neprijateljstva i sl.<sup>16</sup> Potrebe rasta i razvoja uključuju sve one potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. One se zadovoljavaju u rješavanju problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i koji ga potiču da te potencijale dalje razvija. Rezultat njihova zadovoljavanja je osjećaj cjelovitosti i punoće čovjeka. Zadovoljenje tih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje čovjeku osiguravaju (ili ne osiguravaju) da u potpunosti bude ono što jest i postane ono što može biti. Zadovoljenje ovih potreba uključuje fundamentalnu promjenu u potencijalima pojedinaca. Potrebe rasta se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja su veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje.<sup>17</sup>

### **Teorija motivacije postignuća ( McClelland – Atkinson)**

David C. McClelland pridonio je razumijevanju motivacije identificirajući tri tipa osnovnih motivirajućih potreba. Klasificirao ih je kao potrebu za moći, potrebu za povezanošću i potrebu za postignućem. Obavljena su opsežna istraživanja sva tri tipa potreba, a McClelland i njegovi suradnici su obavili značajan posao istraživanjem potrebe za postignućem. Sva tri nagona; moć, povezanost i postignuće su od posebnog značaja za upravo s obzirom na to da ih se mora prepoznati kako bi organizirano poduzeće dobro radilo.<sup>18</sup> Specifičan pogled na motivaciju, vezan uz potrebe kao osnovu njezina generiranja je teorija potreba postignuća, ili češće nazivana teorija motivacije postignuća. Radi se zapravo o potrebi postizanja uspjeha i rezultata. Zbog prirode potreba na kojima se temelji neki je zovu i teorija stečenih potreba.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, Str. 102.

<sup>17</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *op.cit.*, Str. 541.

<sup>18</sup> Lazibat, T., Dumičić, K. (2002.), *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete*, Zbornik 4. hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", Rovinj, str. 128.

<sup>19</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *op.cit.*, str. 542.

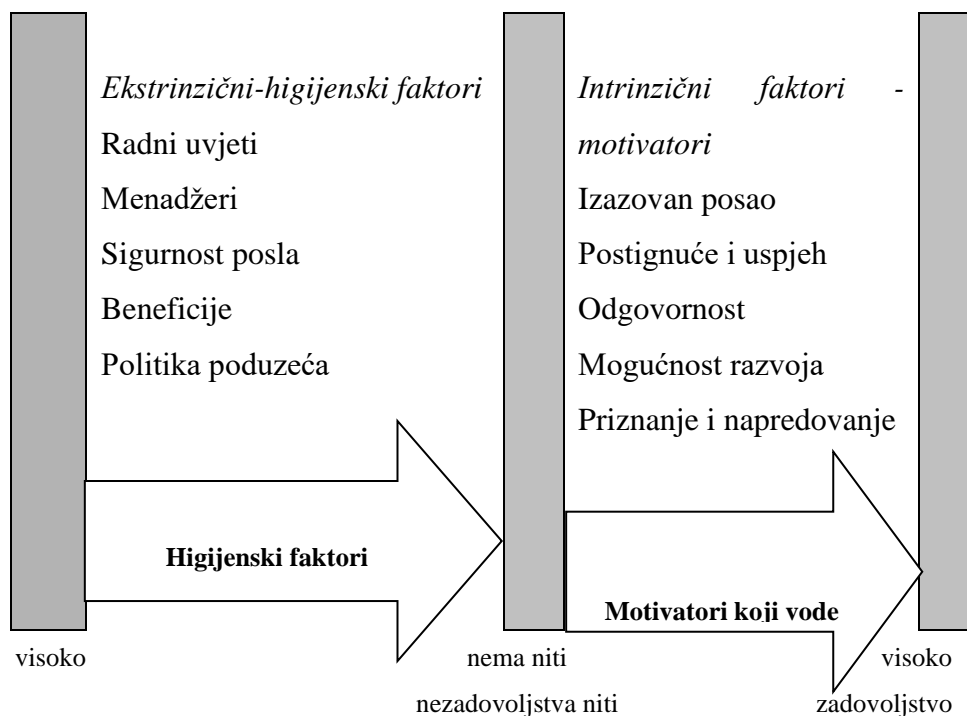


Potreba za postignućem posebice se javlja kod osoba sklonim: osobnoj odgovornosti, povratnim informacijama i umjerenom riziku. Takve osobe imaju potrebu za postignućem u osobnom smislu, jer žele određeni posao obaviti što kvalitetnije i bolje, da bi zadovoljili sebe, a ne da bi na koncu bili nagrađeni za rad i trud. To su obično zaposlenici koji stalno traže neke nove zadatke, da bi u izazovu savladavanja istih ispunili svoju težnju za ostvarivanjem boljih rezultata. Nakon što se upuste u rješavanje određenog problema, zahtijevaju i povratnu informaciju, kako bi mogli usporediti postignute rezultate s onima koje su sami sebi osobno odredili. Iako bi se na prvu dalo zaključiti kako se radi o osobama sklonim riziku, to u praksi nije tako. Takvi zaposlenici preferiraju umjereni i manji rizik. U poslu ne vole visoke dobitke i dodatne dobitke u odnosu na uloženi trud, već vole izazove za njihove sposobnosti kako bi određenim naporom došli do cilja. Za razliku od potrebe za postignućem, potreba za moći se razlikuje jer su zaposlenici s potrebom za moći i kontrolom nad drugim osobama usredotočeni na imidž i status, a mnogo manje na efikasnost i produktivnost. Nije im bitan ishod nekog izazova i zadatke koliko sama situacija gdje mogu biti nadređeni drugim osobama i izdavati zapovjedi. Što se tiče potrebe za povezivanjem, ona ukazuje na težnju na nešto što nema poveznicu sa samim poslom. Smanjena je želja za natjecanjem i kontrolom drugih, već se teži kooperaciji, komunikaciji i razumijevanju između svih osoba.

### **Dvofaktorska teorija motivacije ( Herzberg)**

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: "Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuum povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja.

Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija.



Izvor: Bahtijarević - Šiber F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 575.

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva, navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti individue i samopotvrđivanja. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.<sup>20</sup>

### Teorija motivacije uloga (John Miner)

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1995.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb str. 574.

John Miner pretpostavlja da postoje različiti tipovi osoba koje obavljaju posao i različiti načini motiviranja za svaki tip. Prema ovoj teoriji postoji menadžerska motivacija, motivacija stručnjaka i motivacija poduzetnika. Osobe koje su pripadaju prvom modelu u poslu motivira mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim kolegama i podređenim. Motiviraju ih situacije natjecanja sa suradnicima, postizanje i ispoljavanje moći nad drugim ljudima, postizanje odgovornosti u organizaciji i dostizanje što većeg statusa u poslu i društvu. Drugi model, motivacija stručnjaka ističe da su osobe motivirane učenjem, neovisnošću u poslu i obavljanju radnih aktivnosti. Također ih motivira pomaganje drugima u obavljanju posla i učenje drugih, radne situacije i atmosfera na poslu gdje su uspostavljeni dobri odnosi sa drugima. Djelatnici koje motiviraju situacije rizika i donošenja riskantnih odluka, mogućnosti da ispoljavaju svoju kreativnost i inovativnost, da planiraju i strateški promišljaju te ostvarivanje postignuća, pripadaju trećem modelu, tzv. motivaciji poduzetnika. Najveća motivacija, bilo da je riječ o poslovnom, privatnom ili društvenom životu je želja za uspjehom. Menadžer ljudskih resursa mora znati organizirati zadatke, radnike i radnu atmosferu tako da radnici imaju što veću želju za uspjehom i da unutarnja motivacija bude kontinuirana, varijabilna i dugoročna u obavljanju poslovnih zadataka. Drugo zlatno pravilo za menadžere je poznavanje zakonitosti koje se odnose na osjećaj uspjeha, koji predstavlja najveću nagradu za pojedinca. Zadaci koje zaposlenici dobivaju moraju biti u skladu sa njihovim sposobnostima kako bi osjećaj uspjeha predstavljao satisfikaciju obavljenog posla. Svakodnevno su potrebni novi poticaji i izvori motivacije za nove zadatke koji slijede.<sup>21</sup>

Potrebe poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema Mineru prikazane su u tablici 1. U tablici 1. vidljivo je da su potrebe poduzetnika potrebe za postignućem, izbjegavanjem rizika, za feedbackom, inovacijama te potrebe predviđanja, da su potrebe menadžera pozitivan stav prema autoritetu, potrebe za natjecanjem, moći, afirmacijom, statusom te potrebu za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti, dok su potrebe stručnjaka potrebe za učenjem, autonomijom, statusom, pomaganjem drugima i identifikacije s profesijom.

---

<sup>21</sup> Požega, Ž. (2012.), *op.cit*, str. 130.

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga.

Uloge	Potrebe
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba „feedbacka“ Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: izradio autor prema Buble, M. (2009.), Menadžment Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 492.

### Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Naziv im potječe iz nastojanja da objasne ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama. Najznačajnije procesne teorije su:<sup>22</sup>

- Teorija očekivanja ( Victor Harold Vroom)
- Porter-Lawlerov model očekivanja ( Lyman W. Porter – Edward Emmett Lawler III)
- Lawlerov model očekivanja ( Edward Emmett Lawler III)
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

### Teorija očekivanja ( Victor Harold Vroom)

<sup>22</sup> Vujić, V. (2004.), *op.cit.*, str. 496.

Vroomov kognitivni model motivacije nosi ime prema Victoru Haroldu Vroomu, profesoru u Školi menadžmenta na Yaleu. Prema toj teoriji pojedinac u svakoj situaciji bira između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. U skladu s time, motivacija se određuje kao proces koji usmjerava izbore pojedinca između alternativnih oblika racionalne aktivnosti.<sup>23</sup> Vroom uvodi koncept valencije, očekivanja i instrumentalnosti. Koncept valencije odnosi se na afektivne orijentacije prema određenim učincima. Osnovno je načelo da pojedinac teži ka onom rezultatu koji pozitivno vrednuje, a nastoji izbjeći negativne rezultate. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje u vjerojatnost da će iz određene aktivnosti slijediti određeni ishod. Očekivanja se razlikuju prema intenzitetu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnost dovesti do određenog ishoda do minimalne sigurnosti u isto.<sup>24</sup> U traženju odgovora Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti. Koncept valencije (privlačnosti) objašnjenje izbora neke alternative nalazi u privlačnosti efekta koji ta izabrana alternativa ima za pojedinca. Primjerice, ako za pojedinca kreativnost i zanimljivost posla koji obavlja ima veće značenje, onda ga na veće zalaganje u monotonom i nezadovoljavajućem poslu neće motivirati veća plaća, dok će ga složeniji i kreativniji zadaci sigurno motivirati. Znači za pozitivno motivacijsko djelovanje u smislu radnog angažmana, važno je da osoba radom može osigurati one ciljeve i nagrade koji su njoj važni i koje želi.<sup>25</sup> Koncept očekivanja objašnjenje izbora neke alternative nalazi se u očekivanju pojedinca da tim izborom on može ostvariti željene ciljeve. To znači da su očekivanja pojedinca važan motivacijski faktor koji ga pokreće na ostvarenje ciljeva. Primjerice, ako pojedinac očekuje da će napornim radom ostvariti bolje položaj u društvu, on će tada i bolje raditi.<sup>26</sup> Koncept instrumentalnosti se odnosi na stupanj do kojega zaposlenik vjeruje da će ostvareni radni učinak rezultirati željenim rezultatom, odnosno željenom nagradom primjerice povećanjem plaće, bonusom, napredovanjem i slično.<sup>27</sup>

### **Lawlerov model očekivanja**

Lawler daje značajan doprinos raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja, koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. On je precizno

---

<sup>23</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), op. cit., str. 582.

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), op. cit., str. 583.

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), op. cit., str. 584.

<sup>26</sup> Buble, M., Juras, A., Matić, I. (2014.), The relationship between managers' leadership styles and motivation, *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1): str. 183.

<sup>27</sup> Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment – upravljanje i nagrađivanje u poduzećima*, Mikrorad, Zagreb

razradio koncept očekivanja u odnosima napor-učinak (N-I) i učinak-efekti (I-E). Istražujući relaciju očekivanja N-I Lawler je utvrdio brojne faktore, od kojih su najvažniji:<sup>28</sup>

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije,
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji,
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama,
- individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Lawler je za relaciju očekivanja E-I identificirao određene faktore, među kojima su najvažniji:<sup>29</sup>

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- privlačnost (valencija) očekivanih efekata
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada
- točnost N-I očekivanja.

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka putem motivacije.

### **Porter-Lawlerov model očekivanja**

Prema Porter-Lawlerovu modelu očekivanja motivacija je samo jedan od čimbenika koji utječe na radno ponašanje. Porter i Lawler proširuju Vroomov model, pa njihov model osim standardnih faktora (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuje one kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo.<sup>30</sup> Prema Porteru i Lawleru odnos zadovoljstva poslom i učinkom nije jednoznačan. Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom prikazan je na slici.

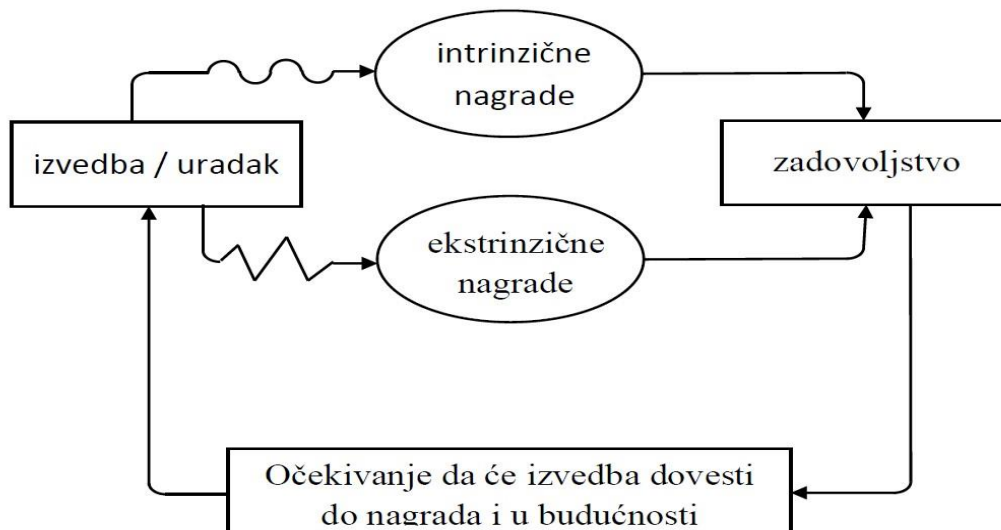
---

<sup>28</sup> Buble, M. (2010.), op. cit., str. 494.

<sup>29</sup> Buble, M. (2010.), op. cit., str. 494.

<sup>30</sup> Buble, M. (2010.), op. cit., str. 347.

Slika 3. Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom



Izvor: Beck, R. C. (2003.). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 398.

Prema Porter-Lawlerovu modelu zadovoljstva poslom koji je prikazan na slici uradak koji dovodi do nagrada izaziva zadovoljstvo poslom te utječe na očekivanja u budućim izvedbama.

### Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams u svojoj teoriji navodi da pojedinac u radnoj situaciji doživljava nepravde i nejednakosti i on nastoji istražiti uvjete i posljedice tih stanja.<sup>31</sup> U tom smislu on polazi od koncepta u kojemu promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj strani on za to od organizacije dobiva različite kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo osjećaj te nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama te smatra da je potrebno da se utvrde: (1) uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti i (2) metode rješavanja tih nejednakosti.<sup>32</sup>

Generiranje percepcije nejednakosti se ostvaruje<sup>33</sup>:

<sup>31</sup> Štoković, I. (1999.), op.cit., str. 150.

<sup>32</sup> Buble, M. (2011.), op.cit., str. 130.

<sup>33</sup> Buble, M. (2011.), ibid., str. 130.

- usporedbom onoga što pojedinac dobija od organizacije i onoga što daje pri čemu se, ako je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje nejednakost razmjene koja može biti u korist pojedinca ili obrnuto;
- usporedbom onoga što pojedinac dobija od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju, a ako smatraju da su nagrade veće od onoga što smatraju pravednim mogu jače raditi, a moguće je i da takve nagrade smatraju nagrađivanjem unaprijed. Ljudi mogu precijeniti svoj vlastiti doprinos i nagrade koje primaju drugi, što je jedan od problema primjene ove teorije. Razlike u razmjeni motiviraju pojedince da ih uklone ili smanje, odnosno veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom. Metode rješavanja problema nejednakosti od strane pojedinca mogu biti slijedeće<sup>34</sup>:

- djelovanjem na vlastite inpute i outpute, i to tako da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a nastoje povećati outputi, dok se u slučaju pozitivne razlike nastoje povećati inputi;
- rezistencijom prema radu koja se manifestira u izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem poduzeća;
- racionalizacijom nastalih razlika (pronalaženjem opravdanja za te razlike) ili pak promjenom referentne grupe (pronalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

Pojedinac bira onaj način redukcije nejednakosti kojim maksimalizira outpute i minimalizira inpute, a pri tome ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.<sup>35</sup>

### **2.3. Tehnike motivacije u organizacijskom okruženju**

Da bi se bolje definirale tehnike motivacije koje se koriste u organizacijskom okruženju, potrebno je prvo motivaciju objasniti kao jedan sustav sa mnoštvom faktora, mjera, raznih strategija i poticaja koji se postepeno implementiraju u neku organizaciju. Taj sustav motiviranja mora imati određene ciljeve koji se žele postići te je njihovo određivanje vrlo bitno u izboru raznih tehnika. Na slici 4. koja slijedi u nastavku, navedeni su neki ciljevi i funkcije sustava bitni za poslovanje. Prvobitno je cilj privući ljude te ih pomoću određenih elemenata,

<sup>34</sup> Buble, M. (2011.), op.cit., str. 130.

<sup>35</sup> Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 349.



poput poticanja kreativnosti, poboljšanja poslovanja ili identifikacije s organizacijom i stalnim razvojem, zadržati u poduzeću.

Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F. Pološki Vokić N. (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 92.

Naime, svi ciljevi motivacijskog sustava ovise o primjeni raznih faktora i mjera na zaposlenika, koji je ključ cijelog sustava. Svaki zaposlenik je individua za sebe, koja kroz vlastite stavove i karakteristike u kombinaciji s okolnostima u kojima se nalazi, stvara određene želje koje se najčešće mijenjaju promjenom određenih faktora vezanih ili nevezanih za pojedinca. Zadatak je kvalitetnih menadžera, da prepoznaju te potrebe te da ih nastoje uspješno ispuniti bez negativnih utjecaja na organizaciju ili ostale zaposlenike. Ovo je vrlo zahtjevan zadatak, jer menadžeri osim prepoznavanja i određivanja tehnika prikladnih za zaposlenike, moraju paziti i na „doziranje“ istih. Kao što je već spomenuto u teoriji kognitivne evaluacije, može se dogoditi da primanjem vanjskih nagrada, motiviranost osobe čak i padne. „U prodaji je motivacija ključni zadatak menadžera. Menadžment motivacijom prodajne sile želi ostvariti organizacijske ciljeve poduzeća i poslovnu strategiju poduzeća, zadržati kvalitetne radnike prodajne sile u poduzeću te spriječiti eventualna kontraproduktivna ponašanja pojedinih

zaposlenika prodajne sile koja bi na bilo koji način umanjivala organizacijsku uspješnost poduzeća.<sup>36</sup>

Ma koliko se govorilo da nije sve u novcu, treba biti realan i priznati da živimo u materijalističkom svijetu, gdje je novac sve, a naročito za one koji nisu zadovoljili svoje elementarne tj. egzistencijalne potrebe (prva potreba po Maslowu).<sup>37</sup> Iako na prvi pogled prilično „negativna“ konstatacija, koja ostavlja dojam vrlo materijalističkog svijeta, zapravo relativno vjerodostojno opisuje stanje modernog svijeta. U većini slučajeva, novac je odličan motivator, a posebice u aktualnoj svjetskoj financijskoj krizi koja je efekt imala na vrlo velik broj zemalja. Međutim, osobe vođene isključivo takvom pretpostavkom, mogu učiniti pogrešku i pomisliti kako je novac uvijek najbolji motivator. Tada može doći do raznih negativnih efekata u pogledu produktivnosti i zadovoljstva radnika, bez obzira na kvalitetu plana za novčano nagrađivanje. „Zaposlenici pri formiranju stavova gledaju ukupnu dobit od svoje organizacije, odnosno model ukupne nagrade. On objedinjava financijske nagrade, kao što su osnovna plaća, varijabilni dio plaće, sudjelovanje u profitu, dioničko vlasništvo i beneficije s nefinancijskim nagradama u koje se ubrajaju priznanja, mogućnosti za razvoj karijere, kvaliteta radnog života, mogućnost za razvoj vještina, veća autonomija i slično.“<sup>38</sup>

Zaposlenici ne samo da su različiti jedni od drugih, već se oni sami razlikuju ovisno o vlastitim karakteristikama i životnoj situaciji u kojoj se nalaze. Primjerice, isti zaposlenik može na početku svog radnog staža imati jedna očekivanja (vrlo često je to novac ili promaknuće), a nakon 15 godina imati potpuno drugačija očekivanja (primjerice fleksibilno radno vrijeme) od motivacijskog sustava poduzeća. Osobe kroz određeni period vremena često mijenjaju svoje prioritete u skladu s mnogobrojnim faktorima u svojoj okolini te je bitno da organizacija na vrijeme primjeti takve promjene, kako bi zadovoljstvo i motivaciju radnika održala na konstantnoj razini. Upravo zato je motivacija kompleksan pojam i težak zadatak, jer se ne može jednoznačno i kontinuirano primjenjivati na isti način, čak niti na istom zaposleniku. Potrebno je shvatiti potrebe djelatnika i utvrditi pravi omjer kako materijalnih, tako i nematerijalnih faktora koji će se koristiti za podizanje motivacije.

U razvoju sveobuhvatnog motivacijskog sustava menadžeri moraju uzeti u obzir tri bitne spoznaje biheviorističkih znanosti:

---

<sup>36</sup> Vukelić, I. (2005.), Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom, *Društvena istraživanja*, 14(3): str. 464.

<sup>37</sup> Čuže, I., Bošnjak, M. (2007.), Motivacija radnika : ključ uspjeha poduzeća., *Suvremeni promet*, 27(3): str. 214.

<sup>38</sup> Galetić, L. (2012.), *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 6.

- Potrebe nematerijalne prirode – većina ljudskih potreba je nematerijalne prirode. To znači da organizacija, uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba i aspiracija treba zadovoljiti i druge potrebe ljudi (statusa, poštovanja, priznanja).
- Motivacijski sustav – treba ga temeljiti na što raznolikijim, paralelnim načinima i strategijama motiviranja. Temeljno pravilo od kojega treba polaziti je: što više individualnih potreba, ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti to je vjerojatnost visoke motivacije i identifikacije veća.
- Nagrađivanje – sustav mora biti usmjeren na ono što želi postići, treba nagrađivati ono čega želite da bude više (inovacije, suradnju, visoku proizvodnost).<sup>39</sup>

Za motiviranje zaposlenih vodstvo na raspolaganju ima različite strategije kojima se nastoji zadovoljiti određene potrebe i interese zaposlenih. Zaposlenici koji su zadovoljni na poslu ujedno i bolje rade, a kako bi se to postiglo, vođi na raspolaganju stoje različite strategije materijalne i nematerijalne motivacije. One su prikazane u Tablici 2.<sup>40</sup>

Tablica 2. Materijalni i nematerijalni motivacijski elementi.

MATERIJALNA		NEMATERIJALNA	
IZRAVNA	NEIZRAVNA	POSAO	RADNA OKOLINA
Plaća i naknade	Razna osiguranja	Zanimljive zadaće	Politika društva
Beneficije	Inoviranje znanja	Izazovni poslovi	Stil (rukovođenja)
Putni troškovi	Radno vrijeme	Samopotvrđivanje	Status radnog mjesta
Reprezentacija	Dopusti i odmori	Napredovanje u	Radni uvjeti
Sudjelovanje u dobiti	Stambeni krediti	karijeri	Razne privilegije
		Poslovni kontakti	

Izvor: Vujić V. (2004.), *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 220.

Kao što je vidljivo u Tablici 2. postoji mnogo motivacijskih elemenata, a svaki menadžer ima različite načine kako motivira svoje zaposlenike. Materijalna i nematerijalna motivacija još se dijele na izravnu i neizravnu motivaciju. Naravno, krajnji cilj svakog menadžera je stvoriti uspješnu tehniku kako motivirati svakog pojedinog zaposlenika, a najveći problem koji se javlja kada je u pitanju motivacija, različitost je zaposlenika, odnosno individualizam motivacije. Svaki radnik zahtijeva zaseban i poseban pristup u postizanju više

<sup>39</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *op.cit.* str. 110.

<sup>40</sup> Buble, M. (2011.), *op.cit.*, str. 131.

razine motivacije. Menadžer ne može koristiti istu motivacijsku tehniku za sve zaposlenike, samim time mora znati koristiti i primijeniti različite tehnike, ovisno o potrebama.<sup>41</sup> Kao što je navedeno, da postoje materijalne i nematerijalne tehnike motivacije, one će u nastavku biti pomnije obrađene.

## **MATERIJALNA MOTIVACIJA**

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu",
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Požega, Ž. (2013.), Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji [online], Dostupno na: <http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/>, [20.05.2020.]

<sup>42</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1): str. 59.

Tablica 3. Kompenzacije u motivaciji.

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plaća</li> <li>- bonusi i poticaji</li> <li>- naknade za inovacije i poboljšanja</li> <li>- naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>- bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stipendije</li> <li>- studijska putovanja</li> <li>- specijalizacije</li> <li>- plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>- automobil kompanije</li> <li>- menadžerske beneficije</li> </ul>
	<b>PODUZEĆE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonusi vezani uz rezultate i dobitak</li> <li>- udio u profit</li> <li>- udio u vlasništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mirovinsko osiguranje</li> <li>- zdravstvena zaštita</li> <li>- životna i druga osiguranja</li> <li>- naknade za nezaposlenost</li> <li>- obrazovanje</li> <li>- godišnji odmori</li> <li>- skrb o djeci</li> </ul>

Izvor: Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), Tehnički glasnik, 7(1): str. 59.

Novac je najstariji i najprikladniji način motiviranja rada svake organizacije i njezinih zaposlenika, ali ujedno i predstavnik jednog od najvećih problema jer ima sve veći utjecaj na rad i odnose u radu. Svako povećanje plaće ne vodi povećanju proizvodnosti pa je potrebno pratiti djelovanje materijalnih čimbenika, sistema plaćanja i radni učinak kroz nekoliko točaka. Novac je važan bilo u obliku nadnica, rada po komadu (dobivanje plaće prema broju proizvedenih jedinica određene razine kvalitete) ili kojeg drugog oblika poticajnog plaćanja, premija, dionica, osiguranja koje plaća kompanija ili bilo koje druge stvari koja se ljudima može dati za njihov obavljani posao.<sup>43</sup> Osim plaća i drugih izravnih materijalnih kompenzacija imaju bitne čimbenike na području neizravnih materijalnih kompenzacija u smislu određenih beneficija te njihovog osiguranja unutar organizacije, a svrstavaju se u tri skupine:

<sup>43</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), op.cit, str. 60.

- Beneficije sigurnosti i zdravlja – mirovinsko, zdravstveno i životno osiguranje, bolovanja, socijalna sigurnost, otpremnine.
- Beneficije slobodnog vremena – odmori, praznici, opravdani izostanci, plaćeni dopusti.
- Usluge zaposlenicima – stipendije, krediti, usluge prehrane, službeni automobil, profesionalna odjeća, pravne usluge, bonusi i pokloni za blagdane.<sup>44</sup>

Nužno je slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.

Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad. Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Sve se naknade javljaju u tri vida:

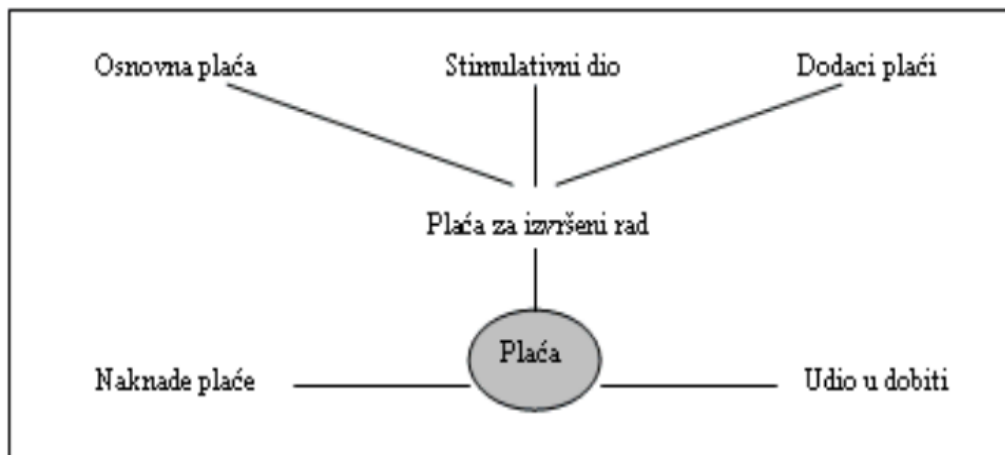
1. plaće
2. nagrade
3. beneficije

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), op. cit, str. 653.

<sup>45</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), op.cit. Str. 60.

Slika 5. Komponente plaće.



Izvor: Buble, M. (2006.), *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Split, str. 442.

Dodaci na plaću dobivaju se kada zaposlenik radi pod određenim uvjetima naspram osobe koja radi isti posao ali bez tih uvjeta. U tom slučaju zaposlenik ima pravo na uvećanu osnovnu plaću. Kolektivnim ugovorom i zakonima određuju se ograničenja takvog rada.

Dodaci u plaći za posebne i otežane radne uvjete prema važećem hrvatskom Zakonu o radu:

- za prekovremeni rad,
- za rad nedjeljom,
- za rad na dane blagdana i neradnih dana,
- za noćni rad.<sup>46</sup>

Stimulativni dio plaće radnik ostvaruje temeljem osobnog radnog učinka koji se mjeri količinom i kvalitetom obavljenog posla. U nastavku se bolje opisuje stimulativno nagrađivanje. Visina plaće podložna je mnoštvu faktora i samo određivanje strukture plaće započinje proučavanjem tih faktora. Neki od najvažnijih faktora su: tržišne cijene, relativna vrijednost posla, indeks životnih troškova, zakonodavstvo, kolektivno pregovaranje, platna moć organizacije, itd.<sup>47</sup> Bitna stavka u razmatranju strukture plaća je problem jednakosti. Općenito, razlikuje se vanjska jednakost u kojoj visina plaće odgovara plaći na tržištu rada, zatim unutarnja jednakost koja predstavlja razliku plaća unutar organizacije te individualna jednakost u kojoj visina plaće odgovara doprinosu pojedinca u organizaciji.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Zakon o radu (2014.), <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (04.05.2020.)

<sup>47</sup> Quible, Z.K. (2010.), *Menadžment uredskog poslovanja*, MATE d.o.o., 8(1): str. 291.

<sup>48</sup> Bahtijarević-Šiber F. (1999.), op. cit, str. 626.

Prema istraživanjima, u Hrvatskoj je danas prihvaćeno mišljenje da je najbolji motivator za zaposlenike veća plaća, a opravdanje leži u činjenici da ekonomska situacija u zemlji nije dobra, ali kada bi se sve rješavalo samo putem novca, onda bi upitna postala funkcija menadžmenta. Ljudi na čelnim pozicijama, odnosno vođe, mogu puno više učiniti koristeći i ostale motivacijske tehnike, kao i drukčiji pristup prema zaposlenicima. Stoga, kombinacija toga s prvim i osnovnim motivatorom - novcem, na kraju uvijek urodi plodom i motivacija se onda pretvara u svoj cilj – efikasnost.<sup>49</sup>

## **NEMATERIJALNA MOTIVACIJA**

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. participacija, fleksibilno radno vrijeme, obogaćivanje posla, upravljanje pomoću ciljeva i povratna informacija.<sup>50</sup> Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje upotrebe njihovih potencijala i boljeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Participacija ima više ciljeva:

- podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom
- podizanje kvalitete radnog života

---

<sup>49</sup>Pivarski, G. (2012.), Motivacija zaposlenika - Nije sve u novcu, ima nešto i u..., [online], Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/> [20.05.2020.]

<sup>50</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), op.cit, str. 213.



- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.<sup>51</sup>

Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, značajno podiže i kvalitetu odluka. Spuštanjem odlučivanja na razine na kojima je koncentrirano najviše znanja o problemu o kojem se odlučuje, i općenito uključivanje zaposlenika u proces odlučivanja, postižu se dva cilja: podiže se kvaliteta odluke te se povećava neposrednost i brzina odlučivanja. Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena kaže da je najbolji način svladavanja otpora promjenama uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces te od identificiranja potrebe za promjenom, preko njena koncipiranja do primjene.

Najpoznatija i najduže primjenjivana strategija vezana uz radno vrijeme je **fleksibilno radno vrijeme** koje se u mnogim organizacijama primjenjuje već desetljećima. Radi se o mogućnostima da zaposleni sami unutar nekih okvira određuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje posla. Fleksibilno radno vrijeme je pogodno za službeničke, stručne i menadžerske poslove, dok je manje primjereno proizvodnim poslovima. Omogućuje da se bolje uskladi individualni radni i biološki ritam, stil života, kao i obiteljske obaveze sa zahtjevima rada i profesije. Pokazuje se da fleksibilni programi radnog vremena povećavaju pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenih, smanjuju apsentizam, otklanjaju probleme zakašnjavanja, povećava se fleksibilnost zaposlenih.<sup>52</sup>

**Obogaćivanje posla** predstavlja najbolji odgovor na suvremene zahtjeve i podizanje motivacije. Radi se o procesu koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja omogućavajući individualni rast i razvoj.<sup>53</sup> To je motivacijski pristup koji je, zapravo, usmjeren na potpuni razvoj i upotrebu individualnih mogućnosti i potencijala zaposlenih te na smanjenje apsentizma koji najbolje pokazuje nezadovoljstvo radom. Dobro dizajnirano radno mjesto može imati pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika i kvalitetu izvedbe. Time se pokušava ujediniti zaposlenikove osobne i društvene potrebe na poslu preko reorganizacije i restrukturiranja posla. Povećava se zaposlenikova sloboda, odgovornost i nezavisnost, dopušta se zaposlenicima da naprave kompletni, cijeli posao. Na taj se način smanjuje absentizam, a povećava zadovoljstvo. Im

---

<sup>51</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), op.cit, str. 214.

<sup>52</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), op.cit, str. 219.

<sup>53</sup> Calvin, R. J. (2009.), *Kako stvoriti uspješnu prodaju*, Masmedia, Zagreb, str. 251.

premiještanjem zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo smanjuje se dosada i povećava se motivacija kroz raznolikost zaposlenikovih aktivnosti.<sup>54</sup>

**Upravljanje pomoću ciljeva (MBO – engl. management by objectives)** je tehnika nematerijalne kompenzacije koja se također odnosi na participaciju svih zainteresiranih zaposlenika i menadžera u procesu donošenja svih razina ciljeva u organizaciji te u konačnici praćenju i kontroli ostvarenja tih ciljeva. Zaposlenici i menadžeri korak po korak prolaze sve etape postavljanja ciljeva za sve jedinice organizacije, zatim izrađuju planove akcija i prate njihovo ispunjenje, a nakon prikupljenih rezultata kontrole donose odluke o uspješnosti ostvarenja ciljeva i eventulanim korekcijama u prethodnom procesu. Ova tehnika osigurava kvalitetniju i realniju podlogu za određivanje ciljeva organizacije, jer u njoj sudjeluju i menadžeri (koji uglavnom imaju generalni uvid u pitanja oko poduzeća te primaju upute od nadređenih koji raspolažu s još općenitijim informacijama), sa zaposlenicima koji doprinose konkretnim podacima o procesima i situacijama na određenom radnom mjestu. Postoje još neki oblici nematerijalnih kompenzacija poput; fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, osiguravanje povratne informacije, uspostavljanje motivirajuće organizacijske kulture i atmosfere u poduzeću i dr. Ovi oblici dodatno utječu na zadovoljstvo zaposlenika, ali neće svakom od njih biti jednako važni. Zbog toga je vrlo bitno da menadžeri imaju „sliku“ o oblicima nematerijalnih tehnika koje najviše doprinose boljim uspjesima organizacije. Isto tako zadatak je menadžera da osiguraju provođenje tehnika poput; priznavanja uspjeha ili osiguravanja povratne informacije na pravi način, jer one ne zahtijevaju troškove od strane organizacije, niti preveliki trud provoditelja tih tehnika, a mogu izrazito puno utjecati na uspostavljanje cjelokupne pozitivne i poticajne atmosfere u kojoj će zaposlenici željeti raditi.

### **Povratna informacija**

Povratna informacija podrazumijeva informaciju o ponašanju pojedinaca ili grupe, o rezultatima njihovih aktivnosti u cilju davanja priznanja za dobro obavljen posao (pohvala) ili u cilju poboljšanja odnosno promjene postojećeg i budućeg načina rada kako bi se ostvarili željeni rezultati (konstruktivna kritika). Znanje ljudi o tome kako dobro rade te koliko je njihov rad važan i rezultira dobrim (i lošim) rezultatima, vrlo je važan faktor motivacije, jer je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih

---

<sup>54</sup> Aleksić, A., Rudman, M., Palić, M. (2010.), Motivating by work design - understanding basic framework and reviewing possibilities for further development, *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 4(1): str. 44.

pristupa. Na taj način zaposlenik može znati kako napreduje te može vidjeti koje segmente rada treba i može poboljšati. Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija:

- povećava motivaciju,
- potiče samopouzdanje,
- omogućava profesionalni razvoj,
- pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti,
- ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja,
- vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja,
- pruža podršku i pomoć suradnicima,
- poučava o tome kako treba raditi,
- govori o tome da se rad prati i cijeni.

Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje, treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke. Ona mora biti: točna i objektivna, pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba, iskrena, vjerodostojna i dosljedna, pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna „u četiri oka“ , poticati na veće rezultate i usmjeravanje. Na motivaciju za rad ne djeluje samo povratna informacija o radu i postignutim rezultatima već općenito odgovarajuće informiranje ljudi o bitnim stvarima rada i poslovanja.<sup>55</sup>

Odabrani elementi nematerijalne i materijalne motivacije, koristit će se u istraživanju motivacije zaposlenika u poduzeću. Kratkim radnim iskustvom i razgovorom sa menadžerima pojedinih hotela, navedenim elementima se pridodaje najviše pažnje te većina njih pokazuje pozitivne rezultate. Također u relevantnim literaturama, navedeni elementi su prikazani kao najvažniji dio motivacijskog sustava u poduzećima.

---

<sup>55</sup> Buntak, K., Droždek, I.,Kovačić, R. (2013.), op.cit, str. 218.

### **3. TEMELJNA OBILJEŽJA ORGANIZACIJE RADA U HOTELIMA**

S konstantnim rastom turizma u svijetu, hotelijerstvo postaje jedna od većih industrija svijeta, ali samim time i hoteli postaju najzastupljeniji smještajni oblik. Konstantnom pojavom novih trendova, širenja informacija, znanja i potreba turista, uvjeti rada, pružene usluge i kvaliteta poslovanja se konstantno mijenjaju i napreduju. Kako je hotelijerstvo radno intenzivna djelatnost, bitna je kvalitetna organizacija poslovanja u hotelima kako bi postigla kontinuiranu efikasnost i profitabilnost. Kroz pravu organizaciju, jedan od bitnih faktora su kvalitetno osoblje koje bi pružilo kupcima što bolju kvalitetu proizvoda i usluga.

#### **3.1. POJAM HOTELJERSTVA I KATEGORIZACIJA HOTELA**

Hotelijerstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane i točenja pića, rekreacije i druge raznovrsne usluge. Za vrijeme privremena boravka u hotelskim objektima turistima u izabranoj destinaciji omogućava odmor i relaksaciju, poslovnim ljudima ostvarivanje poslovnih kontakata, sudionicima kongresa, seminara i različitih drugih stručnih, znanstvenih i političkih skupova stvara uvjete za konstruktivan rad, izletnicima omogućava upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima, a domicilnom stanovništvu usluge hrane i pića te različite zabavne sadržaje. Ekspanzija hotelijerstva neke zemlje je rezultat njenog gospodarskog rasta, osobito tercijarnog sektora, što stimulira putovanja domaćeg stanovništva, i iz poslovnih i turističkih razloga, te rasta svjetskog turističkog tržišta, odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja. Hotelijerstvo se u procesima pripreme i pružanja usluga koristi brojnim proizvodima drugih djelatnosti što potiče njihov razvitak. Na taj način neizravno zapošljava značajan broj ljudi. Pružanjem usluga turistima hotelijerstvo ostvaruje značajan dio turističke potrošnje. Stoga, ovu djelatnost nazivamo i receptivnom turističkom djelatnošću. To je djelatnost koja za rezultat, vremenski relativno kratkih proizvodnih procesa, ima raznovrsnost usluga i proizvoda kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača. Usprkos tome što dio poslovnih aktivnosti ima karakter materijalne proizvodnje (ponuda hrane i pića), upravo uslužni karakter hotelijerstva bitno određuje ovu djelatnost:

- u hotelskim objektima potrošačima se pružaju usluge smještaja, hrane i pića i izvanpansionske usluge, koje je potrebno permanentno prilagođavati njihovim zahtjevima,
- nužnost neposrednog kontakta s gostom jer usluge nije moguće pružiti kada nema gostiju,
- stalna pripravnost zaposlenika na pružanje usluga,
- u hotelijerstvu je radno vrijeme fleksibilno,
- teško je planirati i usklađivati potrebe za zaposlenicima s razinom zaposlenosti kapaciteta,
- nejednak intenzitet poslovanja tijekom dana i tijekom godine određuje posebne uvjete rada - sezonski rad s dugim stajanjem, hodanjem ili radom pri visokim temperaturama,
- nefleksibilnost troškova i angažirane imovine,
- u proizvodnom procesu se koriste relativno skupi materijali izrade (za prigrutovljavanje jela i pića).<sup>56</sup>

Definicije hotela u pojedinim nacionalnim zakonodavstvima su različite. Pojedine zemlje određuju posebne uvjete kojih se njihovi hoteli moraju pridržavati u skladu sa standardima te zemlje. „Do danas nema međunarodno obvezatnih normi kojih bi se morale pridržavati sve zemlje u pogledu određivanja osnovnih uvjeta za objekte koji žele imati naziv hotel, kao ni specijalnih uvjeta za uvrštavanje hotela u pojedine kategorije.<sup>57</sup> Pojam hotel dolazi od latinske riječi hospes koja znači gost i od francuske riječi hôte koja znači gostoprimac. Definicija hotela postoji mnogo, međutim, najrelevantnijom se smatra ona Svjetske turističke organizacije (UNWTO) prema kojoj je hotel smještajni objekt u kojemu se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge, uključujući posluživanje u sobama (roomservice), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi te kojim upravlja jedinstveni menadžment (što vrijedi za veće poslovne sustave odnosno lance hotela). Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli definira hotel: „Hotel je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge, ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano.<sup>58</sup> Hoteli se razvrstaju prema različitim kriterijima kao što su veličina, lokacija na kojoj se nalazi, sadržaj

---

<sup>56</sup> Bunja, Đ. (2003.), *Turističko ugostiteljstvo*, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 10.

<sup>57</sup> Cerović, Z. (2010.), *Hotelski menadžment*, Drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, str. 69.

<sup>58</sup> Vlada Republike Hrvatske, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (Narodne Novine br.85/15), *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli*, čl.6, st.1., str.3.

koji nudi, posluje li sezonski ili cijele godine, cjelovitosti pružene usluge i dr. U Hrvatskoj podjela hotela prema veličini klasificira se:

- mali hoteli (kapacitet od 5 do 50 soba),
- srednji hoteli (51 do 200 soba) i
- veliki hoteli (više od 200 soba).<sup>59</sup>

Razvrstavanje hotela prema kriteriju veličine razlikuje se od države do države. Prema nekim kriterijima, pojam hotel označava smještajne objekte od 50 pa čak do 2000 soba pa i više jer neki hoteli imaju i više od 5000 soba. Prema tim standardima moguća podjela hotela u četiri kategorije:

- do 149 soba,
- od 150 do 299 soba
- od 300 do 600 soba,
- više od 600 soba.<sup>60</sup>

Pojedinim hotelima koji imaju dodatne sadržaje, uređenje, opremu i uređaje te pružaju dodatne usluge prilagođene posebnim zahtjevima potrošača više nego što je to propisano za određenu kategoriju mogu se utvrditi posebni standardi. Vrste posebnih standarda su:

- business (poslovni)
- meetings (za sastanke)
- congress (kongresni)
- club (klub),
- casino (kasino),
- holiday resort (odmorišni),
- coastline holiday resort (priobalni odmorišni),
- family (obiteljski),
- small & friendly (mali i prijateljski),
- senior citizens (za starije osobe),
- health & fitness (zdravlje i fitness),
- spa (toplice),

---

<sup>59</sup> Galičić, V. (2012.), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 23.

<sup>60</sup> Ibid. str. 22.

- wellness, 20
- diving club (ronilački klub),
- motel (motel),
- ski (ski),
- za osobe s invaliditetom<sup>61</sup>

Budući da je hotelijerstvo danas toliko razvijena i raznovrsna djelatnost, svaki hotel pokušava specijalizirati svoj proizvod i usluge, kako bi što lakše i uspješnije pronašao svoje goste. Ovisno o uslugama koje nudi, tržišnom segmentu gostiju ili lokaciji, hoteli su različito kategorizirani kako bi gostima ukazali koje je razine kvaliteta usluga koje pružaju i što gosti mogu očekivati od hotela. Pod kategorizacijom se smatra postupak i način utvrđivanja:

1. vrste
2. kategorije
3. posebnog standarda objekta.

Smještajni objekti se kategoriziraju i rekategoriziraju (ponovna kategorizacija) pojedinačno, a svaki objekt mora za kategoriju ispuniti obvezne i izborne uvjete. Na glavnom ulazu u smještajni objekt, mora biti istaknut naziv tvrtke koja posluje objektom i naziv objekta. Oznaka vrste, posebnog standarda i kategorije ističu se na propisanoj ploči. Zahtjev za razvrstavanje i kategorizaciju ugostiteljskoga objekta i zahtjev za utvrđivanje posebnih standarda podnosi se Ministarstvu turizma. Kategorije imaju sljedeće vrste ugostiteljskih objekata za smještaj:

1. hotel
2. aparthotel
3. turističko naselje
4. turistički apartmani
5. pansion i
6. pojedine lječilišne vrste

---

<sup>61</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. (2011.), *Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, str. 132.

Svaki objekt može imati samo jednu kategoriju, dok depandansa objekta može imati kategoriju objekta ili jednu kategoriju niže. Depandansa hotela posebnoga standarda mora ispuniti uvjete za kategoriju objekta.<sup>62</sup>

Danas među najbitnijim faktorima kategorizacije i prepoznavanja nekog hotelskog objekta je kategorizacija prema broju zvjezdica. Postojeći i novi objekti kategoriziraju se u sljedeće kategorije:

1. Vrsta Hotel kategorizira se u četiri kategorije: dvije zvjezdice, tri zvjezdice, četiri zvjezdice, pet zvjezdica. Depandansa hotela kategorizira se kao i hotel, ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano.

2. Vrsta Aparthotel kategorizira se u četiri kategorije: dvije zvjezdice, tri zvjezdice, četiri zvjezdice, pet zvjezdica. Depandansa aparthotela kategorizira se kao i aparthotel, ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano.

3. Vrsta Turističko naselje kategorizira se u četiri kategorije: dvije zvjezdice, tri zvjezdice, četiri zvjezdice, pet zvjezdica.

4. Vrsta Turistički apartmani kategorizira se u tri kategorije: dvije zvjezdice, tri zvjezdice, četiri zvjezdice.

5. Vrsta Pansion kategorizira se u dvije kategorije: standard, komfor.

6. Vrsta Integralni hotel sastoji se od objekata kojima su utvrđene kategorije od tri do pet zvjezdica. Depandansa se kategorizira odgovarajućom primjenom elemenata propisanih za kategorizaciju objekta kojem pripada. Iznimno od odredbe stavka 1. točke 1. i 2. ovog članka, depandanse se mogu kategorizirati jednu kategoriju niže od ugostiteljskog objekta kojem pripadaju osim depandanse u objektu koji se kategorizira s dvije zvjezdice.<sup>63</sup>

### **3.2. ORGANIZACIJA I SPECIFIČNOST RADA U HOTELIMA**

---

<sup>62</sup> Galičić, V. (2017.), *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 23.

<sup>63</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/160721\\_pravilnik\\_hoteli2016.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/160721_pravilnik_hoteli2016.pdf) (25.05.2020)



Organizacija, i kao aktivnost i kao institucija, toliko je danas prisutna u društvu i važna za njegov daljnji razvoj da je se praktički veže uz svaki pojam pa tako i uz hotel. U širem smislu predstavlja svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje ljudi radi postizanja privrednih ciljeva.<sup>64</sup> Njen glavni sastojak su definitivno ljudi, a ne fizički kapital. Dakle, hotelska zgrada nije organizacija, već organizaciju čine hotelski zaposlenici koji u hotelsko poslovanje ulažu svoj rad radi ponude hotelskih usluga potrošačima. U hotelijerstvu je oblikovana sukladno vanjskim i unutarnjim čimbenicima odnosno okolini.<sup>65</sup> Neovisno o kojoj je vrsti hotela riječ uspješnost samog poslovanja ovisi o djelovanju okoline na hotel i odgovoru hotela na okolinu. Ukoliko se želi izbjeći dominacija utjecaja okoline u odnosu na utjecaj hotelskog poduzeća na okolinu, menadžment hotela mora neprekidno motriti tu okolinu kako bi identificirao sadašnje i buduće prijetnje koje proizlaze iz vanjske okoline te snage i slabosti koje rezultiraju iz interne okoline.<sup>66</sup> Za adekvatno obavljanje poslova i rješavanja prijetnji i prilika iz okolina, potrebno je uspostaviti pravilnu organizacijsku strukturu unutar poduzeća i hotela.

Poslovne jedinice u kojima se obavljaju istovrsni ili slični poslovi čine organizacijsku strukturu hotela. Struktura predstavlja sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka te čini sastavni dio svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije.<sup>67</sup> Važnost strukture za poduzeće izjednačena je s važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam pa se često naziva i „anatomijom poduzeća“. S obzirom da anatomija predstavlja znanost o građi živih bića i njihovih organa, i organizacijska struktura predstavlja građu/sastav (strukturu) poduzeća, kao i sastav dijelova koji čine to poduzeće.<sup>68</sup> Organizacijska struktura predstavlja dinamičan, a ne statičan element organizacije, a u poduzeću, kao i u svakom živom organizmu, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije. Čimbenici koji utječu na organizacijsku strukturu dijele se na unutarnje i vanjske. Baš kao i na organizaciju, tako i na oblikovanje organizacijske strukture djeluju isti vanjski čimbenici, poznati kao eksterna okolina. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture hotela, ali i organizacije, polazeći od

---

<sup>64</sup> Novak, M., Sikavica, P. (1999.), *Poslovna organizacija: definiranje organizacije*, Informator, Zagreb, str. 12.

<sup>65</sup> Bunja, Đ. (2008.), *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: pojam organizacije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 114.

<sup>66</sup> Čarija, J. (2012.), Utjecaj poslovne okoline na poslovanje malih i srednjih hotela na području Splita, Diplomski rad, Split: Ekonomski fakultet Split, str. 10.

<sup>67</sup> Bunja, Đ. (2008.), op. cit, str. 88.

<sup>68</sup> Novak, M., Sikavica, P. (1999.), op. cit, str. 139.

činjenice da je organizacijska struktura jedan od njenih elemenata, su oni na koje poduzeće može utjecati te im se ne mora ili im se samo djelomično prilagođava, a to su:

- ciljevi i strategija hotela
- lokacija, veličina, kategorija i tip hotela
- zadaci hotela
- struktura hotelskih usluga
- kadrovi u hotelijerstvu.<sup>69</sup>

S obzirom na sve prethodno navedeno dolazi se do saznanja kako je glavni zadatak svakog poduzeća, pa i hotelskog, oblikovati upravo takvu organizacijsku strukturu koja će odgovarati uvjetima u kojima hotel djeluje i koja će mu omogućiti da svoje stvaralačke napore i organizacijsko ponašanje usmjeri ostvarenju utvrđenih ciljeva i rezultata.<sup>70</sup> Danas je jasno da su pristupi odabira organizacijske strukture raznovrsni i da se primjenjuju u ovisnosti o specifičnosti svakog poduzeća. Struktura određenog hotela ne može se krojiti konfekcijski, već je uvjetovana brojnim čimbenicima. S jedne strane, organizacijska se struktura određuje vertikalno i horizontalno, a s druge strane, označava definirani tok odvijanja poslova i opise poslova u svim organizacijskim jedinicama.<sup>71</sup> Veliku važnost pri odabiru organizacijske strukture pridonosi specifičnost hotelijerstva i pružanja usluga u hotelima. Usluge se pružaju neposredno potrošačima – gostima, što znači da oni moraju biti nazočni kako bi se usluga mogla uopće realizirati. Hotelske usluge pružaju se u samom objektu ili u sklopu smještajnog kompleksa a mogu se podijeliti na osnovne: usluge smještaja te dopunske, usluge hrane i pića, različiti oblici zabave i rekreacije, usluge kupnje u trgovinama, druge usluge, primjerice rent-a-car, usluge turističkih agencija, usluge organiziranja izleta, usluge rezervacije i/ili kupnje ulaznica za turističke atrakcije, usluge frizera, usluge kozmetičara, usluge wellness i spa tretmana, usluge mjenjačnice i druge.<sup>72</sup> Bitna karakteristika usluga je neopipljivost, nepostojanost i prolaznost hotelske usluge. Osim tih karakteristika, vrlo bitna stavka je sezonalnost ponude tih usluga, što dovodi i do obrade problema sezonalnosti. Sezonalnost je postala „normalna“ pojava u turizmu a ona uvelike utječe na sistem rada u hotelima te zaposlenike.

Izraz „sezonski“ opisuje bilo kakav ponavljajući uzorak prodaje koji se javlja po satu, danu, tjednu, mjesecu ili u razmaku od četiri mjeseca. Sezonska se komponenta može odnositi

---

<sup>69</sup> Cerović, Z. (2003.), *Hotelski menadžment: organizacijska struktura hotelskog poduzeća*, Organizacija i menadžment turističke animacije, Opatija, str. 3.

<sup>70</sup> Čarija, J. (2012.), op.cit, str. 16.

<sup>71</sup> Bunja, Đ. (2008.), op.cit, str. 89.

<sup>72</sup> Čorluka, G. (2015.), *Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja*, Sveučilište u Splitu, Split, Str.

na vremenske čimbenike, praznike i običaje trgovanja. Sezonski uzorak postavlja normu za predviđanje kratkoročne prodaje. Naposljetku, nepravilni događaji uključuju modna ludila, štrajkove, snježne oluje, potrese, pobune, požare i druge nemire. Te su komponente, prema definiciji, nepredvidive i trebalo bi ih izuzeti iz prijašnjih podataka da bi se moglo vidjeti normalno ponašanje ponude.<sup>73</sup> Jednu od najpreciznijih definicija pojma sezonalnosti iznosi Butler koji kaže: „Sezonalnost je globalni turistički fenomen uzrokovan privremenim kretanjem ljudi“ te „Pojam sezonalnosti se može definirati kao vremenska neravnoteža u fenomenu turizma, izražena u broju posjetitelja, njihovoj potrošnji, prometu različitih oblika prijevoza, zaposlenosti i dostupnosti atrakcija. Podrazumijeva se da sezonalnost turizma utječe na sve aspekte aktivnosti ponude potražnje, uključujući cijene, popunjenost kapaciteta, ljudske resurse, stupanj ponude, ponuđene aktivnosti i dostupnosti atrakcija itd.“<sup>74</sup> Posljedice sezonalnosti u turizmu se najčešće kategoriziraju u tri skupine: gospodarske, ekološke i sociokulturne. Gospodarske posljedice su najizraženije te podrazumijevaju promjenjivost prihoda, promjenjivost razine zaposlenosti, poteškoće u privlačenju investicija, neučinkovitost u uporabi izvora i ostalo. Gospodarske posljedice sezonalnosti su pretežito negativne dok se kao ogledan primjer pozitivnog djelovanja sezonalnosti ističe građevinski sektor budući da građevinski radovi u turističkim destinacijama u pravilu započinju tek kada turistička sezona završi. Ekološke posljedice sezonalnosti turizma povezane su s premašivanjem optimalne ekološke nosivosti kapaciteta određene turističke destinacije što rezultira pretjeranim zagađivanjem okoline te narušavanjem prirodne ekološke ravnoteže flore i faune. Izražena sezonalnost u određenim destinacijama može predstavljati pozitivni aspekt turističkog djelovanja destinacije jer bi se cjelogodišnjom intenzivnom turističkom aktivnošću poremetila kompletna ekologija tog područja zbog nemogućnosti uspostave održivog razvoja u destinaciji. Sociokulturološke posljedice sezonalnosti turizma ponajprije se odnose na lokalnu zajednicu odnosno stalne žitelje koji obitavaju u destinaciji. Ovakve posljedice najizraženije su u destinacijama u kojima je kapacitet održivosti premašen jer se takve destinacije suočavaju s prenapučenim javnim prostorima, gužvama u prometu i usporenosti odvijanja javnog prometa, gužvama u trgovinama i poskupljenjima zbog povećane potražnje u ključnim mjesecima turističke sezone dok se van sezone lokalno stanovništvo suočava s manjkom kvalitetne ponude usluga za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba.<sup>75</sup> Značajan utjecaj sezonskog karaktera

---

<sup>73</sup> Kotler, W., Saunders, A. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 371.

<sup>74</sup> Butler, R. (2001.), *Seasonality in Tourism: Issues and implications*, Pergamon, Amsterdam, str. 5.

<sup>75</sup> Kožić, I. (2013.), *Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?*, str. 472., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116355> (20.05.2020.)

povezan je s zapošljavanjem privremenih ili sezonskih zaposlenika te zaposlenici s pola radnog vremena. Vrlo niski faktor zamjene ljudskog faktora mehanizmima, rad u smjenama u bučnim uvjetima povećavaju zahtjeve za selekcijom zaposlenika, njihovom orijentacijom na obrazovanje, uključujući njihovo profesionalno napredovanje. Hotelsko osoblje može biti podijeljeno na dvije osnovne grupacije. Prvu grupaciju čine zaposlenici koji direktno dolaze u kontakt s gostima (usluge u hotelijerstvu, recepcija, mjenjačnica, sobe, portir, telefonist, vozač). Druga grupacija sastoji se od osoblja koje vodi domaćinstvo, kuhinju, spremište, administrativno i tehničko osoblje. Rezultat njihova rada je priprema usluga za goste i briga oko hotela. Obje grupacije zaposlenika direktno ili indirektno sudjeluju u formiranju i proviziji proizvoda. Ako je proizvod dobre kvalitete, interesi za uslugama se povećavaju i time se povećava i prosperitet hotela.<sup>76</sup>

### 3.3 VAŽNOST MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U HOTELIJERSTVU

Svaki poslovni subjekt postoji da bi ostvarilo neki cilj, a da bi u tome uspjelo ono mora privući i zaposliti ljude koji imaju određeno znanje, vještine, sposobnosti i stavove. Da bi takve zaposlenike privuklo, on mora osigurati određene nagrade, to jest, poslovni subjekt mora osmisliti i implementirati adekvatan sustav nagrađivanja koji će ponašanje zaposlenika usmjeriti k ostvarenju organizacijskih ciljeva. Taj sustav nagrađivanja treba uključivati sve ono što zaposlenici smatraju vrijednim i za što će biti voljni uložiti određeni napor.<sup>77</sup> Rad u turizmu zahtijeva razvijanje različitih vještina i sustavno učenje zbog održavanja i unaprijeđenja kvalitete usluge. Ubrzani gospodarski razvoj uvjetovan razvojem tehnologije i automatizacijom proizvodnje koje uvelike zamjenjuju ljudski rad, dovodi do viška radne snage u primarnom i sekundarnom sektoru, što je jedan od razloga porasta nezaposlenosti, osobito u razvijenim zemljama. Nastali višak radne snage dijelom se apsorbira u tercijarnom sektoru pa tako i u turizmu, koji, zbog njegove fragmentiranosti i složenosti, nije moguće svrstati niti u jednu standardnu ekonomsku kategoriju, već ga je potrebno promatrati kao sustav koji povezuje brojne gospodarske grane i djelatnosti. Sukladno tome, učinci turizma na zaposlenost vidljivi su u brojnim gospodarskim granama i djelatnostima.<sup>78</sup>

Bitna karakteristika zaposlenika u hotelima je sezonalnost zapošljavanja radnika. Naime, određen broj zaposlenika radi u hotelu tokom cijele godine, kada je popunjenost hotela iznimno

---

<sup>76</sup> Vetrakova, M. (1998.), *Procjena kvalitete hotelskog osoblja*, Tourism management, 4(2): str. 383.

<sup>77</sup> Buble, M., Bakotić, D. (2013.), *Kompenzacijski menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 16

<sup>78</sup> Bartoluci M., Ferjanić Hodak D. (2017.), Aktualna obilježja zaposlenih u turizmu u RH [online], Turizmoteka, Dostupno na <http://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/aktualna-obiljezja-zaposlenih-u-turizmu-u-rh/>, [2.6.2020.]

mala ili je hotel stavljen u tzv. „ hladni pogon“ gdje je posao održavanje osnovnih funkcija hotela. Drugi dio zaposlenika je zaposlen sezonski, ovisno o lokaciji hotela, kada se u razdoblju sezone povećava potražnja, popunjenost te je potrebna veća količina radne snage kako bi proces poslovanja tekao u najboljem redu. Tokom sezone, potrebna je veća količina rada i učinka, pa je i motivacija radnika potrebija nego u mirnijim razdobljima. Tu se doduše pojavljuje i problem nedostatka obrazovanja zaposlenika na sezoni, budući da se njihov manjak kompenzira zapošljavanjem neadekvatno obrazovanog stanovništva. Sezonalnost je jedan od razloga zašto u turizmu postoji velika potreba za nekvalificiranom ili polukvalificiranom radnom snagom. To najčešće nisu osobe kvalificirane za potrebe turizma. Noviji podaci pokazuju kako je uspješno povećanje turističke sezone prošlih godina dovelo do obrasca zapošljavanja prema kojem veliki hotelski poslodavci zapošljavaju potrebne kadrove prema prijašnjim ugovorima s njima, a samo rijetki počinju tražiti radnu snagu krajem ožujka, s početkom rada u svibnju pa do listopada. U strukturi zaposlenih u hotelima i restoranima najveći udio, 50 posto, imaju srednje obrazovani zaposlenici jer se najveće potrebe za radnicima pokazuju na nižim pozicijama (konobari, sobarice, čistačice i pomoćno osoblje).

Fluktuacija je također jedno od obilježja hotelijerstva, a neki od razloga su niska primanja, fizički i psihički napor i stres, neadekvatno i nedefinirano radno vrijeme, nepovoljni uvjeti rada. Hotelska usluga ne može se uvježbati, to je jedinstveno i neponovljivo iskustvo pri kojem do izražaja dolazi kompetentnost zaposlenika i njihova sposobnost pozitivnog prvog dojma.<sup>79</sup> Naime, sezonski zaposlenici, koliko se to god činilo naočigled nerealnim, rade da bi stekli nova znanja koja će ih učiniti atraktivnim i poželjnim na tržištu rada. Oni svoju buduću egzistenciju i karijeru ne vide u odnosnom hotelu već kroz konkurentsku sposobnost na ovom tržištu kroz orijentaciju na stalno učenje. Stalno zaposleni nalaze najveće poticaje za svoj rad kroz visinu plaće odnosno materijalne nagrade. Motivi učenja i stjecanja novih znanja i vještina su nisko rangirani motivi.<sup>80</sup> Razvoj karijere u organizacijskoj hijerarhijskoj strukturi nisu uopće zastupljeni motivi kod ove skupine zaposlenika u njihovoj motivaciji. Stalno zaposleni su vrlo vjerojatno percipirali svoje motive kroz visinu plaće kao primarni motiv, a uz to su isključili motive kao što su stabilnost hotela u okruženju odnosno sigurnost posla, zahtjeve dinamičnosti posla te samostalnost u radu i mogućnost samodokazivanja i razvoj svoje karijere unutar

---

<sup>79</sup>Ministarstvo turizma RH, (2013.), Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Vlada Republike Hrvatske.

<sup>80</sup> Farnsworth, R., Jolliffe, L. (2003.), *Seasonality in tourism employment: Human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management (15)1: str. 318.

hotela.<sup>81</sup> Nesrazmjernost visine plaća i količine rada predstavlja jedan od gorućih problema djelatnika u turizmu. Mnogi smatraju da su potplaćeni, stoga napuštaju radna mjesta i mijenjaju ih za bolje prilike, najčešće u inozemstvu. Osim toga, posao u sezoni ne jamči sigurnost i dovoljna primanja za cijelu godinu, pogotovo ako je nedovoljno plaćen. Većina poslodavaca radnike otpušta nakon sezone zbog nedostatka posla, a nove potražuju već u prvim mjesecima nove godine. Visoka cijena zahtijeva visoku uslugu koja se odražava kroz zaposlenika i njegov odnos prema poslu, što vrijedi u slučaju pružanja turističkih usluga, ali i zapošljavanja.<sup>82</sup> Adekvatnim tehnikama materijalne i nematerijalne motivacije, menadžeri hotela mogu utjecati na aktivnost i motivaciju svojih zaposlenika. Jesu li oni sezonski radnici ili zaposleni cijelu godinu, prema procjeni i istraživanjem mogu procijeniti s kojim elementima zaposlenici nisu zadovoljni te što bi htjeli promijeniti.

---

<sup>81</sup> Martinčić, S. G. (2017.), *Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu*, Praktični menadžment, Mostar 8(1): str. 64.

<sup>82</sup> Završni rad, Kegelj I. (2018.), *Radna snaga u turizmu*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split str. 41.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O OBILJEŽJIMA I ZADOVOLJSTVU SUSTAVOM MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U HOTELIMA**

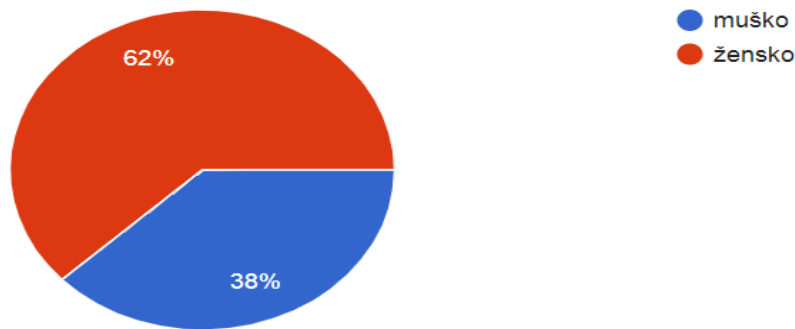
Da bi se istražile tehnike i elementi motivacije zaposlenika u hotelima, provedeno je empirijsko istraživanje u određenom broju hotela na području Republike Hrvatske. U nastavku su predstavljeni rezultati istraživanja dobiveni nakon prikupljanja i obrade primarnih podataka. Rezultati su prikazani grafovima i objašnjenjima istih. Na temelju obrađenih podataka, doneseni su općeniti zaključci o sustavima motivacije u hotelima te motivacijom zaposlenika u istima.

### **4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Instrument prikupljanja podataka za istraživanje bio je anketni upitnik. Anketa se sastojala od 8 pitanja. Prva skupina pitanja odnosila se na motivaciju zaposlenika, točnije ispitana je važnost određenih elemenata motivacije nebitno koriste li se oni u njihovom poduzeću ili ne. Elementi motivacije koji su bili ponuđeni ispitanicima su visina plaće, odnosi sa suradnicima, način rada menadžmenta i vodstva, sigurnost posla, mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci, mogućnost sudjelovanja na sajmovima, karakteristike posla koji zaposlenici obavljaju, dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke, razina odgovornosti koju imaju na radnom mjestu, način organizacije radnog vremena, prostor u kojem rade (ambijent, oprema, zaštita), odlazak na poslovna putovanja, visina plaće vezana uz rezultate rada, mogućnost razvoja karijere, stabilnost i predvidljivost poduzeća u djelovanju i organiziranju, promjene u poduzeću kako bi se prilagodilo zahtjevima unutarnje okoline i participacija u odlučivanju. Na temelju sekundarnih podataka i pomoću relevantne literature, odabrani su elementi koji se često koriste u hotelskima. Navedene elemente su ispitanici ocjenjivali ocjenama 1- 5, gdje broj 1 označava da im uopće nije važno, broj 2 da im nije važno, broj 3 da im je važno i nije važno, broj 4 da im je važno te broj 5 da im je jako važno. U vezi s navedenim, prema istim elementima ispitano je njihovo zadovoljstvo primjenjenim elementima na radnom mjestu, ukoliko ih menadžment hotela provodi te otvoreno pitanje što bi htjeli promijeniti u okvirima motivacijskog sustava kada bi bili u mogućnosti. Također su ocjenjivali u rasponu 1- 5, pod brojem 1 uopće nisam zadovoljan, broj 2 nezadovoljan sam, broj 3 nisam zadovoljan ni nezadovoljan, broj 4 zadovoljan sam i broj 5 u potpunosti sam zadovoljan. Druga skupina pitanja odnosila se na osobne informacije poput spola, dobi, stupnja obrazovanja i visine plaće koju dobivaju na radnom mjestu. Istraživanje je provedeno na 50 zaposlenika u više hotela na području Republike Hrvatske u razdoblju od 17. travnja do 5. lipnja 2020., a

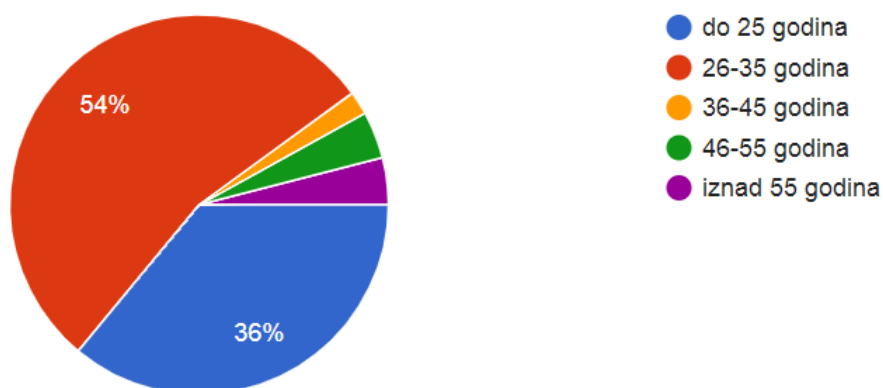
ispitani su zaposlenici niže razine organizacije, primjerice, konobari, kuhari, sobarice ili radnici na recepciji. U tom uzorku više su zastupljene žene njih 62% dok je muškaraca ispitano 38% kao što je prikazano na slijedećem grafu:

*Graf 1. Spol zaposlenika u hotelima.*



Dob ispitanika je uzeta u obzir jer se tokom godina preferencije pojedinih zaposlenika mogu mijenjati. Prema grafu 2. više od pola, njih 54% starosti je 26-35 godina, zatim su zaposlenici do 25 godina njih 36% dok su stariji zaposlenici u manjem postotku 36-45 godina 2% i 46-55 4%. Također, 4% zaposlenika je starije od 55 godina.

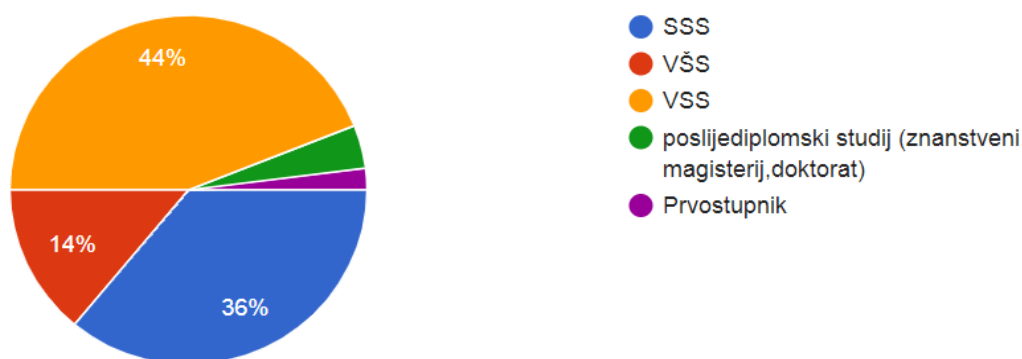
*Graf 2. Dob zaposlenika u hotelima.*



Iz grafa 3. razvidno je da najviše ispitanika ima visoku stručnu spremu kao stupanj obrazovanja, njih 44%. Nešto manje, u postotku od 36% ima srednju stručnu spremu, a višu stručnu spremu ima 14%. U vrlo malom broju pojavljuju se zaposlenici s poslijediplomskim studijem (4%) i preddiplomskim studijem (prvostupnik) koji u cjelini iznosi 2%.

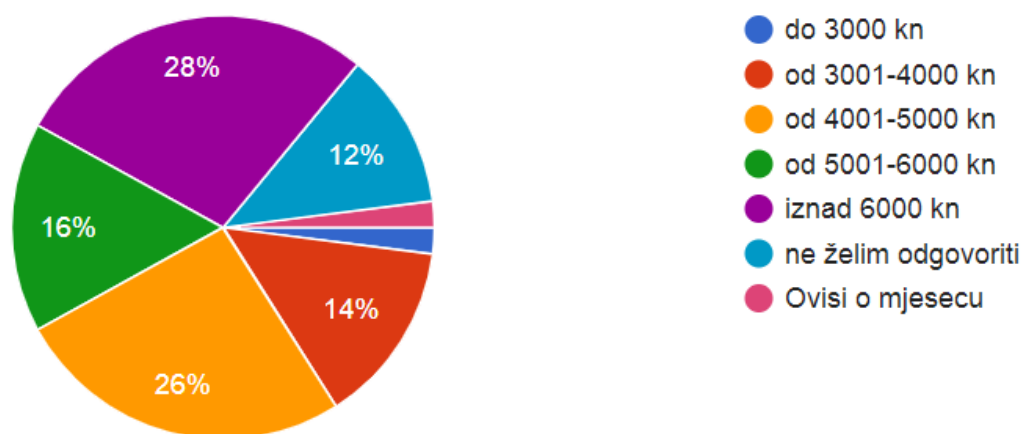


Graf 3. Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika u hotelu.



Mjesečna primanja ispitanika podrazumijevaju svaku novčanu naknadu koju zaposlenik primi za vremenski period rada od mjesec dana. Na grafu 4. prikazano je slijedeće: Najviše ispitanika ima plaću veću od 6000 kn, njih čak 28%. Nešto manje, njih 26% ima plaću između 4001 i 5000 kn. Plaću 5001-6000 kn ima 16% zaposlenika dok se određeni broj, njih 12% nije htio izjasniti. Plaću manju od 3000 kn ima 4% zaposlenika, a istom postotku zaposlenika plaća varira ovisno o mjesecu.

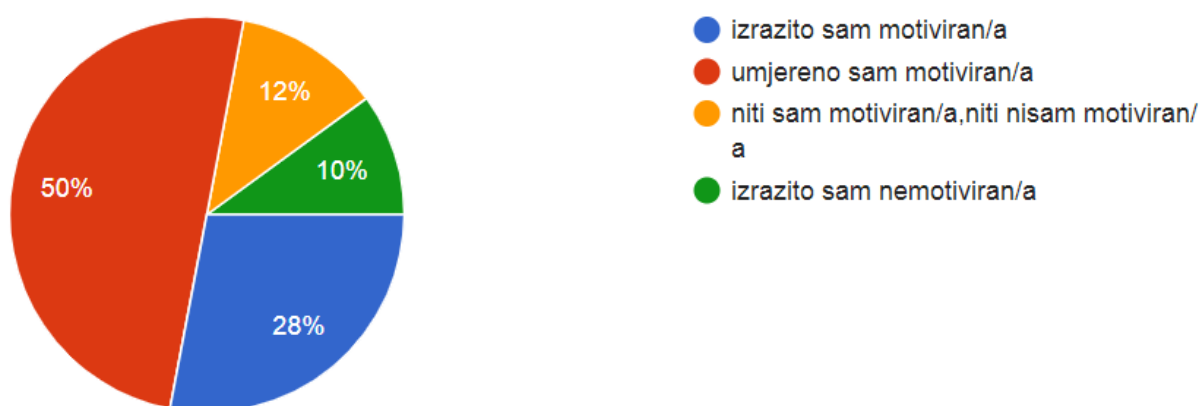
Graf 4. Visina mjesečnih primanja u poduzeću.



## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Promatrajući rezultate istraživanja, dalo bi se zaključiti da je više od pola zaposlenika do određene granice motivirano na svom poslu. Kao što se može vidjeti iz grafa 5. u nastavku, 50 % zaposlenika je umjereno motivirano za rad, a njih 28% je izrazito motivirano. Manji broj zaposlenika, njih 12% nije niti motivirano, niti nemotivirano, dok je 10% izrazito nemotivirano.

Graf 5. Razina motivacije zaposlenika u poduzeću.



Daljnijim istraživanjem kroz treće pitanje određeno je koliko im je pojedini element bitan za njihovu razinu motivacije, nebitno koristi li se u njihovom poduzeću ili ne. Izračunata je prosječna ocjena važnosti elemenata motivacije na temelju obrade prikupljenih podataka. U pitanju su ispitanici ocjenjivali pojedini element ocjenom 1- 5, gdje broj 1 označava da im uopće nije važno, broj 2 da im nije važno, broj 3 da im je važno i nije važno, broj 4 da im je važno te broj 5 da im je jako važno. Izračunate prosječne ocjene nalaze se u tablici u nastavku.

Tablica 4. Prosječne ocjene pojedinih elemenata motivacije.

ELEMENT MOTIVACIJE	PROSJEČNA OCJENA
Visina plaće	4,52
Odnosi sa suradnicima (kolegama)	4,46
Način rada menadžmenta i vodstva	4,24

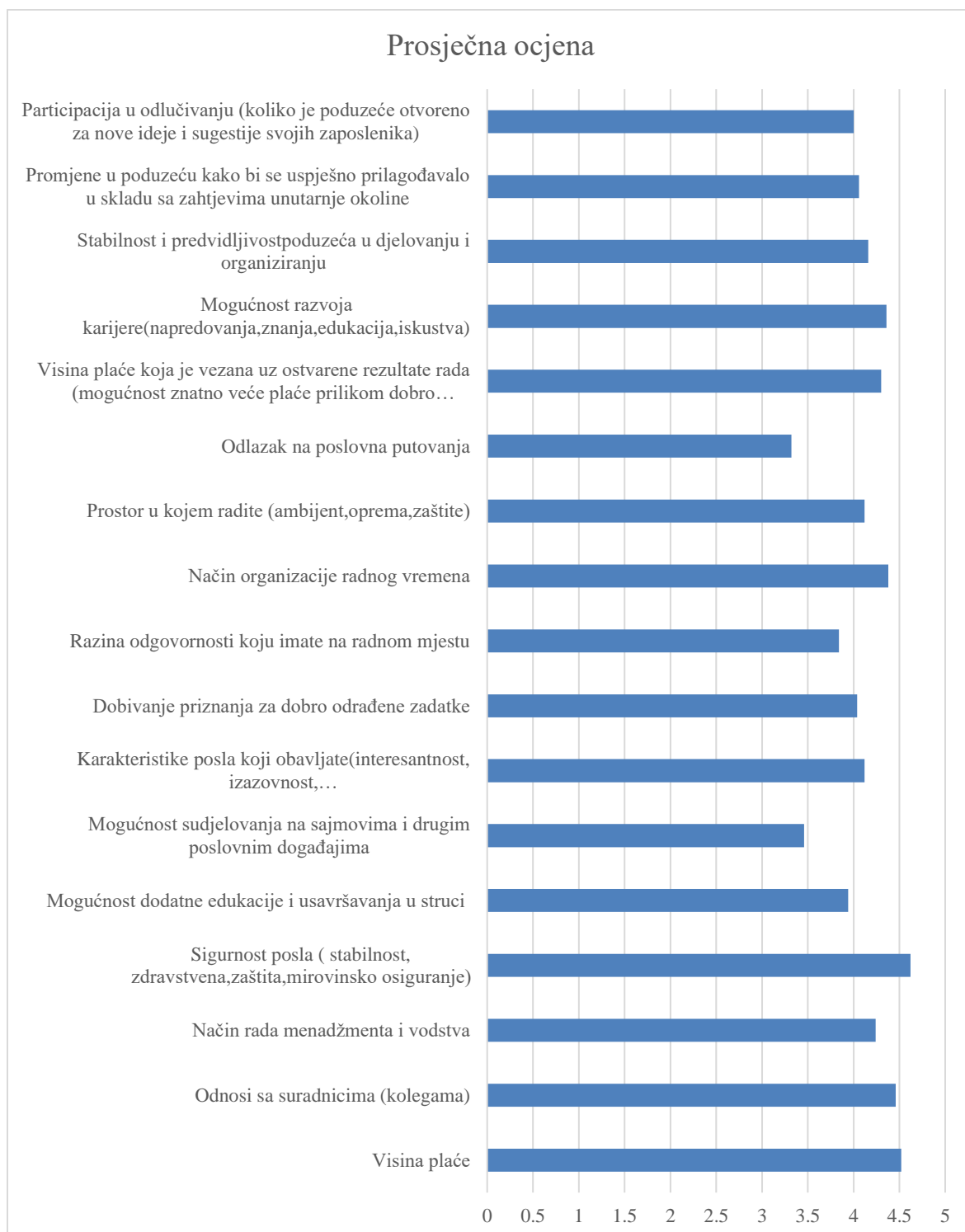
Sigurnost posla ( stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)	4,62
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci	3,94
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima	3,46
Karakteristike posla koji obavljate (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)	4,12
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke	4,04
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu	3,84
Način organizacije radnog vremena	4,38
Prostor u kojem radite (ambijent, oprema, zaštite)	4,12
Odlazak na poslovna putovanja	3,32
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)	4,3
Mogućnost razvoja karijere (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)	4,36
Stabilnost i predvidljivost poduzeća u djelovanju i organiziranju	4,16
Promjene u poduzeću kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarne okoline	4,06
Participacija u odlučivanju (koliko je poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika)	4

Izvor: Obrada autora.

Izračunate prosječne ocjene variraju od 3,32 do 4,62. Ispitanici najmanju važnost pridaju odlascima na poslovna putovanja (3,32), mogućnosti sudjelovanju na sajmovima i drugim poslovnim događajima (3,46), razini odgovornosti koje imaju na radnom mjestu (3,84), mogućnostima edukacije i usavršavanja u struci (3,94) i participaciji u odlučivanju (4,00). Zatim slijede dobivanje priznanja za dobro obavljene poslove (4,04), promjene u poduzeću na zahtjev okoline (4,06) i sa zajedničkom ocjenom od (4,12) prostor u kojem rade i opis posla koji obavljaju. Stabilnosti i predvidljivosti poduzeća u djelovanju i organiziranju pridaju važnosti ocjenom (4,16), načinu rada menadžmenta i vodstva (4,24), visini plaće vezanu uz

rezultate (4,3), mogućnosti razvoja karijere (4,36) i načinu organizacije radnog vremena (4,38). Najveću važnost pridaju odnosu sa suradnicima i kolegama (4,46), visini plaće (4,52) i sigurnosti posla (4,62). Izračunate prosječne ocjene prikazane su na grafu u nastavku.

*Graf 6. Prosječna ocjena pojedinih elemenata motivacije.*



Izvor: Izrada autora

Zaposlenici hotela ispitani u upitniku važnost pridodaju gotovo svim elementima, visina plaće, sigurnost posla te dobra radna atmosfera, odnosi s kolegama i razvoj karijere su im među najvažnijim, nakon kojih slijedi aktivacija rada u poduzeću, participacija i mogućnost razvoja karijere. Određenim pojedincima poslovna putovanja, karakteristike posla i sudjelovanje na određenim poslovnim događajima ne predstavlja apsolutno nikakvu važnost, pretpostavljajući da se radi o sezonskim radnicima koji su u poduzeću privremeno.

Nakon saznanja važnosti elemenata motivacije, sljedeće pitanje imalo je iste elemente kao predmet ispitivanja, međutim odnosilo se na zadovoljstvo elementima koji se koriste u poduzeću u kojem su zaposleni. Izračunata je prosječna ocjena zadovoljstva elementima motivacije na temelju obrade prikupljenih podataka. U pitanju su ispitanici ocjenjivali pojedini element ocjenom 1- 5, gdje broj 1 označava da uopće nisu zadovoljni, broj 2 da nisu zadovoljni, broj 3 da su zadovoljni i nisu zadovoljni, broj 4 da su zadovoljni te broj 5 da su jako zadovoljni. Izračunate prosječne ocjene nalaze se u tablici u nastavku.

*Tablica 5. Prosječna ocjena zadovoljstva elementima motivacije u poduzeću u kojem rade.*

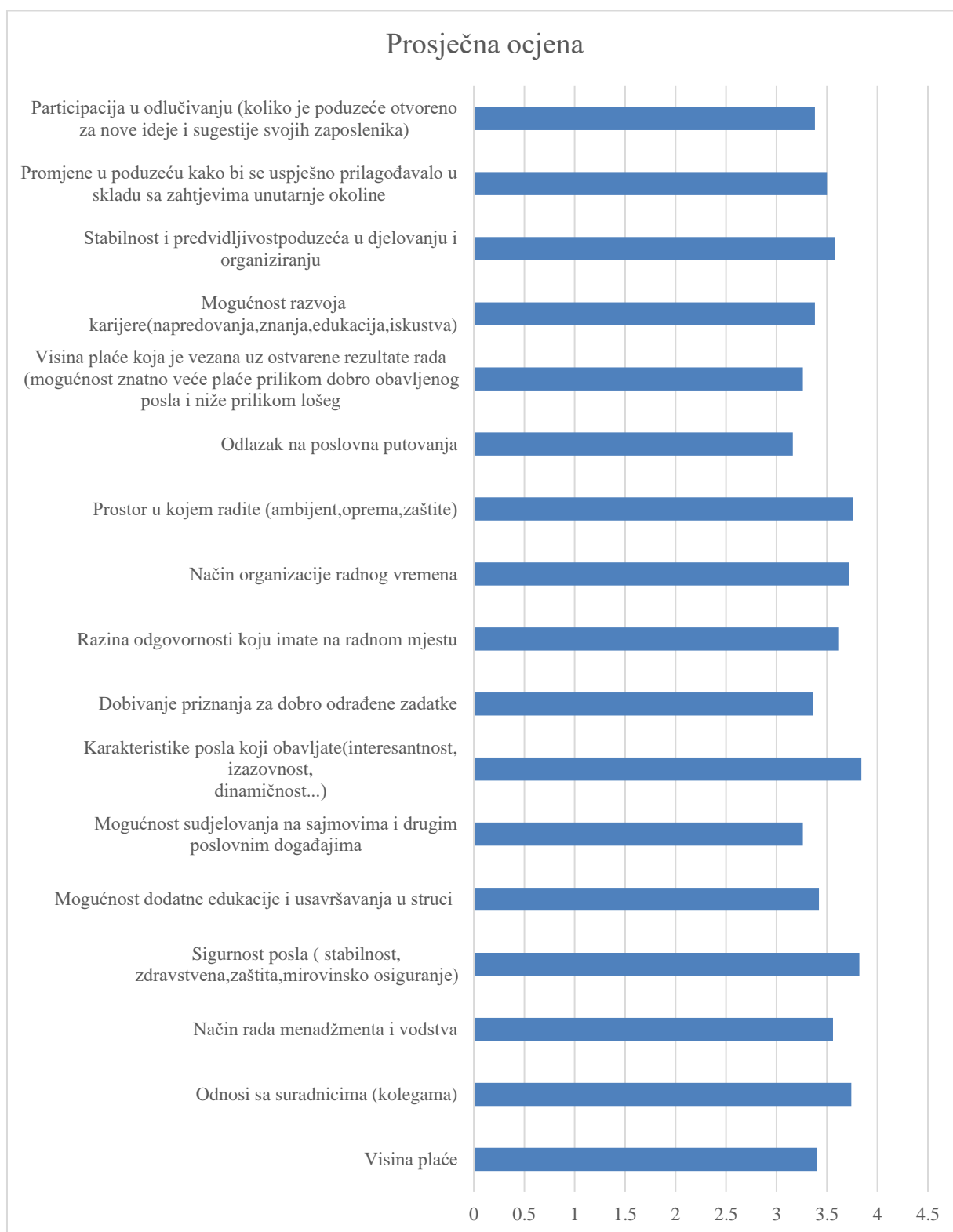
<b>ELEMENT MOTIVACIJE</b>	<b>PROSJEČNA OCJENA</b>
Visina plaće	3,4
Odnosi sa suradnicima (kolegama)	3,74
Način rada menadžmenta i vodstva	3,56
Sigurnost posla ( stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)	3,82
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci	3,42
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima	3,26
Karakteristike posla koji obavljate (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)	3,84
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke	3,36
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu	3,62
Način organizacije radnog vremena	3,72
Prostor u kojem radite (ambijent, oprema, zaštite)	3,76

Odlazak na poslovna putovanja	3,16
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)	3,26
Mogućnost razvoja karijere (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)	3,38
Stabilnost i predvidljivost poduzeća u djelovanju i organiziranju	3,58
Promjene u poduzeću kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarne okoline	3,5
Participacija u odlučivanju (koliko je poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika)	3,38

Izvor: obrada autora.

Izračunate su prosječne ocjene zadovoljstva zaposlenika za pojedini element motivacije koji se koristi u poduzeću u kojem su zaposleni. Raspon cijena je od 3,16- 3,84. Zaposlenici su najmanje zadovoljni odlaskom na poslovna putovanja s prosječnom ocjenom (3,16). Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada i mogućnost sudjelovanja na sajmovima i poslovnim događajima dijele istu prosječnu ocjenu (3,26). Dobivanjem priznanja za dobro odrađen zadatak zadovoljstvo su iskazali ocjenom (3,36), mogućnost razvoja karijere i participaciju u odlučivanju sa (3,38), visinu plaće sa (3,4) i mogućnost dodatne edukacije za (3,42). Zatim slijede promijene u poduzeću u odnosu na okolinu (3,5), način rada menadžmenta (3,56), stabilnost i predvidljivost poduzeća u djelovanju (3,58) i razina odgovornosti koju imaju na radnom mjestu (3,62). Načinom organizacije radnog vremena zaposlenici su približno jednako zadovoljni (3,72) kao sa odnosima sa suradnicima (3,74) i prostorom i ambijentom u kojem rade (3,76). Najzadovoljniji su sa sigurnošću posla i njegovoj stabilnosti (3,84) i karakteristikom posla koji obavljaju u hotelu u kojem rade (3,86). Izračunate prosječne ocjene prikazane su na grafu u nastavku.

Graf 7. Prosječna ocjena zadovoljstva pojedinim elementima motivacije u poduzeću.



Izvor: obrada autora.

Dalo bi se zaključiti da su ispitani zaposlenici prilično zadovoljni u svojim poduzećima na svojim radnim mjestima, posebice elementima koja su u prethodnom pitanju naglasili

važnima. Međutim, u elementima koja su im važna, pojavljuje se i mali broj ljudi koji uopće nisu zadovoljni, primjerice visinom plaće, mogućnošću razvoja karijere ili nagradama za dobro odrađen posao.

Ispitanicima je u sklopu anketnog upitnika dana mogućnost da sami navedu što bi mijenjali u okviru motivacijskog sustava poduzeća u kojem su zaposleni, kada bi imali mogućnost. Spomenuto pitanje nadopunjuje prikaz i rezultate dobivene iz pitanja u kojima se od ispitanika tražilo da ocjenjuju pojedine motivacijske tehnike, jer pruža mogućnost navođenja i opsežnijeg komentiranja potencijalnih nedostataka, koji loše utječu na stavove i rad zaposlenika. Iako su na ovo pitanje odgovor dali svi ispitanici, manji broj njih je naveo da je zadovoljan sa svim elementima i da ništa ne bi mijenjali u poduzeću. S druge strane, više od dvije trećine bi promijenilo postojeće elemente, najviše visinu plaće, što općenito u sektoru, što po efektivnosti na poslu. Pojedini zaposlenici nisu zadovoljni s odnosima menadžmenta te bi željeli veću slobodu u radu i doprinos novim idejama u poslovanju.

Većina ljudi želi veće plaće i sigurnost posla, ali je isto tako spremna preuzeti i veću odgovornost na svom radnom mjestu te očekuje biti dodatno nagrađena za dobro obavljen posao, ali snositi posljedice za loše obavljen posao. Budući da hoteli sami po sebi moraju biti estetski i funkcionalno kvalitetno uređeni, velik broj zaposlenika je zadovoljan sa prostorom, opremom i ostalim stvarima u hotelu u kojem rade. Također se da zaključiti da su zaposlenici informirani i svjesni poslovanja i organizacije u svojim hotelima te bi željeli više sudjelovati u tom djelu poslovanja, predlagati nove ideje, više sudjelovati u odlučivanju te i sami sebe obrazovati i dići na viši nivo raznim poslovnim edukacijama i seminarima.

### **4.3. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**

Ograničenja istraživanja su bila ta što je uzorak obuhvaćao mali broj ispitanika (50 osoba) iz razloga što menadžment većine hotela nije odobrio sudjelovanje zaposlenika u ispunjavanju ankete, iako je navedeno da će anketa biti anonimna. Međutim, menadžment je bio svjestan epidemiološke situacije uzrokovane bolesti COVID-19 i zatvaranjem hotela. Ta cijela situacija je uvelike utjecala na motivaciju zaposlenih, budući da su turistička sezona, a samim time i radna mjesta bili ugroženi, s vidno smanjenim mjesečnim prihodima. Uz sve izvanredne uvjete, motivacija zaposlenika bi se razlikovala od one u normalnim uvjetima. Također nisu ispitani svi zaposlenici istog hotela već je iz svakog hotela samo desetak zaposlenika ispitano, što nije u potpunosti mjerodavno. Također je potrebno uzeti u obzir i



stupanj objektivnosti ispitanika prilikom ispunjavanja anketnog upitnika. Postoji vrlo velika mogućnost kako nisu svi ispitanici s potpunom objektivnošću odgovarali na pitanja. U budućnosti bi se protekom određenih perioda trebala ponavljati slična istraživanja, kako bi se utvrdile eventualne promjene u motivatorima koje ispitanici preferiraju u usporedbi s onima koji se primjenjuju.

## 5. ZAKLJUČAK

Motivacija u organizaciji je danas jedan vrlo složen pojam s mnoštvom faktora i velikim utjecajem na poslovanje iste. Svaki čimbenik pojedinačno ima određen utjecaj na nekog zaposlenika, na njegovu kvalitetu rada i trud. Zadovoljnom zaposleniku će puno lakše biti odraditi neki zadatak, jer će uložiti veću količinu truda, biti mnogo više predan i fokusiran zadatak, što će u konačnici donijeti bolje rezultate za cijelu organizaciju. Kako bi zaposlenici bili što motiviraniji, menadžeri moraju odraditi svoj dio posla i dobro istražiti sve teorije motivacije, kako bi na temelju istih odabrali adekvatne motivacijske tehnike i pojedinačne elemente sustava motivacije koje će primijeniti u poduzeću. Ljudski resursi su vrlo važan faktor u svakoj organizaciji, ali se posebice ističe u hotelijerskoj industriji. Ta izrazito ljudski bogata industrija ima važan zadatak maksimalno motivirati sve zaposlenike kako bi se njihovo zadovoljstvo projiciralo na potencijalne korisnike njihovih usluga. Na temelju istraživanja provedenog anketnim upitnikom, može se reći da su zaposlenici u hotelima umjereno zadovoljni i postoji mnogo prostora za povećanje njihovog zadovoljstva, što materijalno, što nematerijalnim tehnikama. Iz posebnih odgovora želja zaposlenika, većina smatra da je standard plaća u turizmu niži nego što bi trebao biti pa se to stavlja kao jedan od važnijih motivatora. Međutim, nije nužno samo povećati plaću, dodatnim istraživanjem preferencija svojih zaposlenika, svaki zaposlenik se može motivirati nekim od elemenata te na taj način podići zadovoljstvo rada, bilo to na kraće vrijeme od par mjeseci u sezoni, ili kao stalno zaposlen, cijele godine.

## LITERATURA

1. Aleksić, A., Rudman, M., Palić, M. (2010.), Motivating by work design - understanding basic framework and reviewing possibilities for further development, *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 4(1): 40-51.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1995.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
4. Bartoluci M., Ferjanić Hodak D. (2017.), *Aktualna obilježja zaposlenih u turizmu u RH* [online], Turizmoteka, Dostupno na <http://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/aktualna-obiljezja-zaposlenih-u-turizmu-u-rh/>, [2.6.2020.]
5. Belak, V. (2014.), *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak excellens, Zagreb
6. Bošnjak, L., Klepić, Z. (2013.), *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar
7. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb.
8. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija-nakladništvo, Zagreb
9. Buble, M.(2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
10. Buble, M., Juras, A., Matic, I. (2014.), The relationship between managers' leadership styles and motivation, *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1): 161-193.
11. Buble, M.; Bakotić, D. (2013.), *Kompenzacijski menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
12. Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1): str. 56-63.
13. Bunja, Đ. (2003.), *Turističko ugostiteljstvo*, Sveučilište u Zadru, Zadar
14. Bunja, Đ. (2008.), *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: pojam organizacije*, Školska knjiga, Zagreb
15. Butler, R. (2001.), *Seasonality in Tourism: Issues and implications*, Pergamon, Amsterdam
16. Calvin, R. J. (2009.), *Kako stvoriti uspješnu prodaju*, Masmedia, Zagreb
17. Cerović, Z. (2003.), *Hotelski menadžment: organizacijska struktura hotelskog poduzeća*, Organizacija i menadžment turističke animacije, Opatija

18. Cerović, Z. (2010.), *Hotelski menadžment*, Drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka
19. Čarija, J. (2012.), *Utjecaj poslovne okoline na poslovanje malih i srednjih hotela na području Splita*, diplomski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
20. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. (2011.), *Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb
21. Čorluka, G. (2015.), *Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja*, Sveučilište u Splitu, Split
22. Ćuže, I., Bošnjak, M., (2007.), Motivacija radnika : ključ uspjeha poduzeća, *Suvremeni promet*, 27(3): 213-216.
23. Farnsworth, R., Jolliffe, L. (2003.), Seasonality in tourism employment: Human resource challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (15)1: 312-326.
24. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment – upravljanje i nagrađivanje u poduzećima*, Mikrorad, Zagreb
25. Galetić, L. (2012.), *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Zagreb
26. Galičić, V. (2012.), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
27. Galičić, V. (2017.), *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
28. Judge, T. A., Stephen. P. (2009.), *Organizacijsko ponašanje*, Mate. d.o.o., Zagreb
29. Kegalj I. (2018.), *Radna snaga u turizmu*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
30. Kotler, W., Saunders, A. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
31. Kožić, I. (2013.), Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, (15)2: 470-479.
32. Lazibat, T., Dumičić, K. (2002.), *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete*, Zbornik 4. hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", Rovinj, 127-134.
33. Martinčić, S. G., (2017.), *Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu*, Praktični menadžment, Mostar

34. Ministarstvo turizma RH, (2013.), *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, Vlada Republike Hrvatske.
35. Narodne novine, (2014.), *Zakon o radu*, Zagreb, Narodne novine d.d, čl. 92.
36. Novak, M., Sikavica, P. (1999.), *Poslovna organizacija: definiranje organizacije*, Informator, Zagreb
37. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015.), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Plejada d.o.o., Zagreb
38. Penda, I. A. (2014.), Planinarstvo i njegov doprinos hrvatskom turizmu, *Acta Turistica Nova* 8(1): 95 – 117.
39. Pivarski, G. (2012.), Motivacija zaposlenika - Nije sve u novcu, ima nešto i u..., [online], Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/motivacija-zaposlenika-nije-sve-u-novcu-ima-nesto-i-u/291/> [20.05.2020.]
40. Požega, Ž. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
41. Požega, Ž. (2013.), *Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji [online]*, Dostupno na: <http://ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/>, [20.05.2020.]
42. Quible, Z.K. (2010.), *Menadžment uredskog poslovanja, 8. izdanje*, MATE d.o.o., Zagreb
43. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, čl.6, st.1., str.3., Dostupno na: <http://www.mint.hr>. (12.05.2020)
44. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb
45. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
46. Štoković, I. (1999.), Uloga motivacije u funkciji efikasnog vođenja poslovanja, *Slobodno poduzetništvo*, 6(8): 35-42.
47. Vetrakova, M. (1998.), Procjena kvalitete hotelskog osoblja, *Tourism management*, 4(2): 383-390.
48. Vujić, V. (2004.), *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
49. Vukelić, I. (2005.), Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom, *Društvena istraživanja*, 14(3): 459-482.

50. Vlada Republike Hrvatske, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (Narodne Novine br.85/15), Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, čl.6, st.1., str.3.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga. ....	13
Tablica 2. Materijalni i nematerijalni motivacijski elementi. ....	20
Tablica 3. Kompenzacije u motivaciji.....	22
Tablica 4. Prosječne ocjene pojedinih elemenata motivacije.....	43
Tablica 5. Prosječna ocjena zadovoljstva elementima motivacije u poduzeću u kojem rade. .	46

## **POPIS ILUSTRACIJA**

Slika 1. Malsowljeva piramida potreba.....	7
Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	11
Slika 3. Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom.....	16
Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	18
Slika 5. Komponente plaće.....	24



## **POPIS GRAFIKONA**

Graf 1. Spol zaposlenika u hotelima. ....	41
Graf 2. Dob zaposlenika u hotelima. ....	41
Graf 3. Stupanj stručnog obrazovanja zaposlenika u hotelu. ....	42
Graf 4. Visina mjesečnih primanja u poduzeću. ....	42
Graf 5. Razina motivacije zaposlenika u poduzeću. ....	43
Graf 6. Prosječna ocjena pojedinih elemenata motivacije. ....	45
Graf 7. Prosječna ocjena zadovoljstva pojedinim elementima motivacije u poduzeću. ....	48

## PRILOG ANKETNI UPITNIK

1. U kojoj mjeri ste Vi motivirani za rad na Vašem radnom mjestu:

1. izrazito sam motiviran/a
2. umjereno sam motiviran/a
3. niti sam motiviran niti nisam motiviran/a
4. umjereno sam nemotiviran/a
5. izrazito sam nemotiviran/a

2. Molim Vas da ocijenite koliko je za vas osobno važan svaki pojedini element motivacije (bez obzira da li je on prisutan u vašoj organizaciji ili ne)

<b>KOLIKO SU ZA VAS OSOBNO VAŽNI SLJEDEĆI ELEMENTI</b>	1 (uopće mi nije važno)	2 (nije mi važno)	3 (važno mi je i nije mi važno)	4 (važno mi je)	5 (jako mi je važno)
Visina plaće					
Odnosi sa suradnicima (kolegama)					
Način rada menadžmenta i vodstva					
Sigurnost posla ( stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)					
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci					
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima					
Karakteristike posla koji obavljate (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)					
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke					
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu					
Način organizacije radnog vremena					

Prostor u kojem radite (ambijent, oprema, zaštite)					
Odlazak na poslovna putovanja					
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)					
Mogućnost razvoja karijere (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)					
Stabilnost i predvidljivost poduzeća u djelovanju i organiziranju					
Promjene u poduzeću kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarne okoline					
Participacija u odlučivanju (koliko je poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika)					

3. Molim Vas da u donjoj tablici ocijenite koliko je Vaše **zadovoljstvo** pojedinim elementima motivacije u Vašem poduzeću.

	1 (uopće nisam zadovoljan)	2 (ne zadovoljan sam)	3 (nisam zadovoljan ni ne zadovoljan)	4 (zadovoljan sam)	5 (U potpunosti sam zadovoljan)
Visina plaće					
Odnosi sa suradnicima (kolegama)?					
Način rada menadžmenta i vodstva					

Sigurnost posla (stabilnost, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje)					
Mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja u struci?					
Mogućnost sudjelovanja na sajmovima i drugim poslovnim događajima?					
Karakteristike posla koji obavljate? (interesantnost, izazovnost, dinamičnost...)					
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke?					
Razina odgovornosti koju imate na radnom mjestu?					
Način organizacije radnog vremena?					
Prostor u kojem radite? (ambijent, oprema, zaštite)					
Odlazak na poslovna putovanja?					
Visina plaće koja je vezana uz ostvarene rezultate rada? (mogućnost znatno veće plaće prilikom dobro obavljenog posla i niže prilikom lošeg)					
Mogućnost razvoja karijere? (napredovanja, znanja, edukacija, iskustva)					
Stabilnost i predvidljivost poduzeća u djelovanju i organiziranju					
Promjene u poduzeću kako bi se uspješno					

prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline					
Participacija u odlučivanju (koliko je poduzeće otvoreno za nove ideje i sugestije svojih zaposlenika)					

4. Kada biste mogli birati, navedite što biste mijenjali u okvirima motivacijskog sustava poduzeća u kojem ste zaposleni: .....

5. Spol:

- a) muško
- b) žensko

6. Dob:

- a) do 25 godina
- b) od 26 – 35 godina
- c) od 36 – 45 godina
- d) od 46 – 55 godina
- e) iznad 55 godina

7. Stupanj stručnog obrazovanja:

- a) SSS
- b) VŠS
- c) VSS
- d) poslijediplomski studij (znanstveni magisterij, doktorat)

8. Odaberite visinu Vaših mjesečnih primanja u poduzeću:

- a) do 3000 kn

b) od 3001 – 4000 kn

c) od 4001 – 5000 kn

d) od 5001 – 6000 kn

e) iznad 6000 kn

f) ne želim odgovoriti – osjetljivo je pitanje pa ovo pitanje ostavite samo ako je nužno za vaše istraživanje, a ako ga ostavite onda obavezno dodati ovaj dio ne želim odgovoriti

# ŽIVOTOPIS

## Osobni podaci

Ime i prezime

Marko Marinović

Adresa

Livanjska 11, 10000, Zagreb

Mobilni telefon

(+385) 996679037

E-mail

markomarinovic2202mail.com

Godina rođenja

1993.

## Radno iskustvo

2017-2020.

**Buker d.o.o.**, rad u knjigovodstvenom uredu

## Strani jezici

Čitanje

**Engleski**

Izvršno

Pisanje

Izvršno

Govor

Izvršno

**Njemački**- osnovno

## Znanja i vještine

Poznavanje rada na računalu

Izvršno snalaženje na internetu

MS Office paket: Word, Excel, PowerPoint-  
aktivno

Adobe Photoshop – pasivno

## Vozačke dozvole

**Vozačka dozvola B kategorije**, 8 godina  
aktivno.

Hobi i interesi

Putovanja po Europi i svijetu, kulinarstvo,  
sport