

# Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika kampa Straško

---

Vidas, Mirjam

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:123720>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-17**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**MIRJAM VIDAS**

**Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika  
kampa Straško**

**The influence of organizational culture on the motivation of  
Camp Straško employees**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika  
kampa Straško**

**The influence of organizational culture on the motivation of  
Camp Straško employees**

Diplomski rad

Kolegij:	<b>Organizacijsko ponašanje</b>	Student:	<b>Mirjam VIDAS</b>
Mentor:	Prof. dr. sc. <b>Nadia Pavia</b>	Matični broj:	<b>3644/21</b>

Opatija, lipanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 24.6.2023.

---

Potpis studenta

## Sažetak

Organizacijska kultura i motivacija zaposlenika su značajni čimbenici poduzeća koji određuju u kojem smjeru će ići njegovo poslovanje. Organizacijsku kulturu čini specifični sustav vrijednosti određene organizacije, dok je motivacija posvećenost pojedinca prema ostvarivanju određenog cilja. Kamp Straško na otoku Pagu najveće je poduzeće u gradu Novalji sa 102 stalna zaposlenika, a tijekom ljetne sezone zapošljava 350 radnika. Ujedno je i smještajni objekt s najvećim kapacitetom koji može primiti 6562 gosta. Zahvaljujući njegovom kapacitetu, kamp Straško znatno doprinosi broju turističkih noćenja grada Novalje. Iz navedenih razloga kamp Straško je odabran za provedbu istraživanja o organizacijskoj kulturi i motivaciji zaposlenika. U ovom radu prikazuje se utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika kampa Straško. Istraživanjem se došlo do zaključka da je zaposlenicima važno korištenje vlastitih vještina, uživanje u poslu koji obavljaju, slaganje s ciljevima kampa, ostvarivanje financijskih nagrada i međusobno uvažavanje među kolegama. Zaposlenici su zadovoljni poslovanjem poduzeća, iako postoji još mjesta za napredovanje.

Ključne riječi: organizacijska kultura; motivacija; kamp Straško.

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	1
<b>1. Pojam organizacijske kulture</b>	3
1.1. Elementi organizacijske kulture	6
1.2. Funkcije organizacijske kulture	10
1.3. Čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu	11
1.4. Vrste organizacijske kulture	12
<b>2. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika</b>	15
2.1. Teorije motivacije	16
2.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba	17
2.1.2. Herzbergovadvofaktorska teorija	19
2.1.3. Vroomova teorija očekivanja	21
2.1.4. Teorija postavljanja ciljeva	22
2.1.5. Teorija pravednosti	24
<b>3. Organizacija kampa Straško, Novalja</b>	26
3.1. Smještajne jedinice	29
3.2. Ponuda kampa	35
3.3. Turistički promet	37
<b>4. Organizacijska struktura kampa Straško</b>	40
4.1. Prijamni odjel	41
4.2. Odjel prodaje i marketinga	43
4.3. Odjel domaćinstva	44
4.4. Odjel tehničke službe i održavanja	45
4.5. Odjel hrane i pića	46
<b>5. Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika kampa Straško</b>	47
5.1. Metoda istraživanja	47
5.2. Analiza prikupljenih podataka i interpretacija rezultata	48
<b>Zaključak</b>	59

<b>Bibliografija</b>	61
Popis ilustracija	66
Prilozi	67

## Uvod

Predmet i cilj ovog rada je objasniti utjecaj organizacijske kulture na motivaciju, a za primjer je uzet kamp Straško na otoku Pagu odnosno njegovi zaposlenici. Svrha rada je prikazati kamp Straško kroz organizacijsku strukturu, odjele i njegove zaposlenike, te prezentirati koliko su zaposlenici zadovoljni organizacijskom kulturom i načinima motivacije zaposlenika u kampu. Nastoji se pokazati i koliko je bitno pozitivno okruženje i organizacijska kultura, te motiviranje zaposlenika kako bi oni bili zadovoljni na svojem radnom mjestu i imali pozitivno mišljenje o tvrtki.

Pri izradi rada korištena je znanstvena i stručna literatura na temu organizacijske kulture i motivacije, te o poslovanju kampova i kamping turizmu.

U radu je korišteno više različitih metoda istraživanja. Korištene su teorijske metode koje proučavaju razmišljanja i zaključke drugih autora, te empirijske metode za vlastita istraživanja. U teorijskom dijelu rada korištene su induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, te u istraživačkom dijelu metoda uzorka, metode analize i sinteze.

Diplomski rad je, pored uvoda i zaključka, strukturiran od pet poglavlja u kojima se obrađuje navedena tematika. U prvom poglavlju, Pojam organizacijske kulture, prikazan je teorijski pregled pojma organizacijske kulture. Objasnjeni su elementi organizacijske kulture, njezine funkcije, čimbenici koji utječu na nju i vrste organizacijske kulture.

U drugom poglavlju „Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, rastumačen je sam pojam motivacije prikazom teorija o motivaciji.

U trećem poglavlju, Organizacija kampa Straško, Novalja, prikazan je nastanak i razvoj kampa. Opisan je izgled i sadržaj kampa, te su navedena dobivena priznanja i nagrade. Objasnjene su vrste smještajnih jedinica koje kamp pruža: kamp mjesto, parcela, mobilne kućice i glamping šatori. Također je navedena ponuda i popratni sadržaj koje kamp nudi od ugostiteljskih objekata, trgovačke ponude, sportova, animacije, info point i ostali sadržaj. Potom je prikazan turistički promet kampa kroz broj dolazaka i noćenja gostiju. Broj dolazaka i noćenja prikazan je tabelarno u tri različite tablice, te kratko pojašnjen.



U četvrtom poglavlju, Organizacijska struktura kampa Straško, objašnjena je vlasnička struktura, uprava kampa, te organizacijska struktura kroz odjeljenja kampa i raspored zaposlenika po odjeljenjima. Svaki od pet odjeljenja je opisan pojedinačno, te je naveden broj stalnih zaposlenika tog odjela i njihovi poslovi.

U petom poglavlju, Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika kampa Straško, prikazano je provedeno istraživanje. Analizirani su podaci prikupljeni provedenim anketama. Za potrebe ovog rada provedena je anketa među zaposlenicima kampa Straško. Anketa je bila anonimna, a sačinjena je od tri djela. Prvi dio bio je o socio-demografskim obilježjima zaposlenika kampa, drugi dio o organizacijskoj kulturi kampa, te treći dio o motivaciji zaposlenika kampa Straško. Kroz tablične prikaze prikazani su prikupljeni podaci sa srednjim ocjenama ispitanika te su rezultati interpretirani i prokomentirani.

# 1. Pojam organizacijske kulture

Kultura podrazumijeva sveukupno postignuće ljudi tijekom povijesti. Opći pojam kulture uključuje brojne kategorije među kojima su uljudno ponašanje pojedinca, ponašanje specifične društvene skupine, povijesno razdoblje, karakteristike ponašanja i načina života naroda te vjerske zajednice.<sup>1</sup> Kultura se sastoji od svjesnih i nesvjesnih ponašanja koja su stečena, odnosno prenesena simbolima u skladu s tradicionalnim idejama organizacije.<sup>2</sup> Temeljem shvaćanja termina kulture kao općeg pojma proizlazi da u kontekstu menadžmenta obuhvaća sveukupnost vrijednosti, normi, tradicija, navika, procedura koje su karakteristične za određenu organizaciju.<sup>3</sup> Dakle kultura predstavlja temeljne karakteristike i vrijednosti određene skupine ljudi i ona je zajednička cijeloj skupini.

Termin organizacijske kulture se počinje pomnije istraživati sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a dva su događaja doprinijela rastu interesa za istraživanjima. Sedamdesetih godina se dogodila naftna kriza dok je s druge strane Japan doživio snažan gospodarski razvoj i popeo se na svjetski vrh.<sup>4</sup>

Organizacijska kultura, korporacijska kultura ili kultura poduzeća je jedan od značajnih čimbenika poslovanja i razvoja organizacije.<sup>5</sup> Pojam organizacijske kulture se prvenstveno odnosi na ponašanje njezinih članova pa se može reći da je ona jedna od značajnih čimbenika poslovanja poduzeća. Drugim riječima, organizacijska kultura je specifični sustav vrijednosti određene organizacije. Iz toga se može zaključiti da se organizacijskom kulturom usmjerava članove poduzeća. Dakle iz nje se uočava filozofija i stil poduzeća. Organizacijsku kulturu čine distinktivne značajke organizacije i temelj je za uspjeh poslovanja organizacije.<sup>6</sup>

Organizacijska kultura se sastoji od obrazaca kreiranih, otkrivenih ili razvijenih od strane grupe unutar organizacije koji su funkcionalni za određeno poduzeće i prenose se

---

<sup>1</sup>Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*, 18

<sup>2</sup>Topić Stipić, Tomaš i Leko, *Organizacijska osobnost i kultura*, 257

<sup>3</sup>Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, op. cit., 18

<sup>4</sup>Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, op. cit., 17

<sup>5</sup>Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, op. cit., 17

<sup>6</sup>Zovko, *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*, 55

na nove članove poduzeća.<sup>7</sup> Organizacijska kultura utječe na sve aspekte prakse i ponašanja organizacije. Neke od njih su „...odabir vrste strukture i načina organiziranja, stupanj decentralizacije, primjena autoriteta i vrsta moći koja se koristi u poslovanju organizacije, način provođenja kontrole, raspoređivanje i upotreba resursa...“.<sup>8</sup> Kako je ranije rečeno, organizacijska kultura je jedan od značajnih faktora poslovanja organizacije što znači da je značajna i za ostvarivanje poslovne strategije. To znači da je neophodno poticanje i motiviranje članova organizacije kako bi se ostvarili planovi organizacije. Organizacijska kultura utječe na odabir strategije u poslovanju te njezino ostvarenje.<sup>9</sup> Poznavanje organizacijske kulture jedan je od uvjeta koje menadžer mora zadovoljiti. Time će uvelike doprinijeti održivosti i uspješnosti poslovanja poduzeća. Isto tako organizacijska kultura određuje koliko će se uspješno provesti promjene u poduzeću.

Žugaj i suradnici daju primjer utjecaja organizacijske kulture na poslovanje organizacije.<sup>10</sup> Sony je bio mala radionica u Japanu sve do 1950-ih godina kad se počeo isticati iskazivanjem poštovanja prema drugim kulturama i običajima. Uvažavali su običaje područja njihovog tržišta te ga prilagođavali čime su unaprijedili vlastitu organizacijsku kulturu i posljedično vlastito poslovanje. Iz ovog se primjera može uvidjeti da je Sony uspješno identificirao temeljne vrijednosti koje su važne za kompaniju te ih dosljedno provodio.

Robbins izdvaja sedam karakteristika organizacijske kulture, a to su inovacija i preuzimanje rizika, usredotočenost na detalje, orijentacija na rezultate, orijentacija na ljude, timska orijentacija, agresivnost i stabilnost.<sup>11</sup>

Temeljne karakteristike organizacijske kulture su holističnost, povijesna utemeljenost, povezanost s antropološkim konceptima, kultura kao socijalni konstrukt, neopipljivost i nije ju lako mijenjati.<sup>12</sup>

Četiri obilježja organizacijske kulture koje su značajne za uspješnost organizacije su uključenost zaposlenika, konzistentnost, adaptabilnost i misija organizacije.<sup>13</sup> Uključenost zaposlenika podrazumijeva osposobljenost, timsku orijentaciju i razvoj

---

<sup>7</sup>Bahtijarević-Šiber, *Management ljudskih potencijala*, 109

<sup>8</sup>Zovko, op. cit., 56

<sup>9</sup>Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, op. cit., 19

<sup>10</sup>Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, op. cit., 19

<sup>11</sup>Robbins i Judge, *Organizacijsko ponašanje*, 573

<sup>12</sup>Hofstede i dr., *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*, 286

<sup>13</sup>Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, op. cit., 24

sposobnosti i vještina, odnosno koliko su zaposlenici uključeni u donošenje odluka, koliko su informirani o poslovanju poduzeća i kakva je suradnja među zaposlenicima. Konzistentnost podrazumijeva temeljne vrijednosti, suglasnost odnosno sporazumijevanje te koordinaciju i integraciju. Ona se prvenstveno odnosi na dosljednost u održavanju vrijednosti od strane menadžera, ali i ostalih članova organizacije. Adaptabilnost podrazumijeva stvaranje, odnosno poticanje promjena, usmjerenost prema potrošačima i organizacijsko učenje. Dakle adaptabilnost se odnosi na fleksibilnost poduzeća u poslovanju i prilagođavanje potrebama tržišta. Posljednje obilježje je misija koje uključuje strateško usmjerenje, ciljeve i viziju organizacije. Pod ovime se misli da poduzeće ima jasnu viziju budućnosti, načine na koje će to ostvariti te da ih članovi poduzeća prihvaćaju.<sup>14</sup>

Jedan od značajnijih koncepata organizacijske kulture temelje se na konceptu nacionalne kulture koju je uveo Geert Hofstede. On je definirao pet dimenzija nacionalne kulture, a to su distanca moći, kolektivizam nasuprot individualizmu, maskulnost nasuprot femininosti, izbjegavanje neizvjesnosti i dugoročna orijentacija naspram kratkoročne orijentacije.<sup>15</sup> Distanca moći se odnosi na razinu prihvaćanja nejednakosti u raspodjeli moći unutar organizacije. Kod organizacija s visokom distancom moći prisutna nejednakost u raspodjeli moći što znači da podređeni zaposlenici ovise o nadređenima.

Ako organizacija ima nisku distancu moći, to znači da svi članovi organizacije ovise jedni o drugima. Organizacije u kojima je istaknut kolektivizam je važna pripadnost grupi, odnosno ključni su interpersonalni odnosi unutar organizacije. S druge strane, u organizacijama gdje je naglašen individualizam karakterizira veća razina djelovanja pojedinca u vlastitom interesu i njegovo izvršenje zadataka. Maskulnost nasuprot femininosti podrazumijeva razinu značaja tradicionalnih uloga muškaraca unutar poduzeća. Ako poduzeće ima naglašenu maskulnost, tada muškarci i žene imaju različite uloge, ali muškarci dominiraju u poduzeću. U poduzećima gdje je naglašena femininost postoji ravnopravnost žena i muškaraca. Razina izbjegavanja neizvjesnosti je razina preferiranja promjene, odnosno održavanja trenutnog stanja organizacije. Dakle organizacije s niskom razinom izbjegavanja neizvjesnosti prihvaćaju promjene i sklonije

---

<sup>14</sup> Borovac Zekan, *Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća*, 85

<sup>15</sup> Robbins i Judge, op. cit., 125

su rizicima, a organizacije s visokom razinom izbjegavanja neizvjesnosti se naglašavaju zakoni i propisi te je prisutna nelagoda u neizvjesnim situacijama. Dugoročna orijentacija podrazumijeva da je poduzeće usmjereno na budućnost, odnosno na postizanje očekivanog rezultata. Kod kratkoročne orijentacije poduzeće stavlja naglasak na izvršenje zadataka unutar određenog vremenskog okvira, odnosno usmjerena su na sadašnjost.

## 1.1. Elementi organizacijske kulture

Elemente organizacijske kulture su počeli izdvajati E. Schein, P. Bate. A. Pettigrew i drugi autori 1970-ih godina.<sup>16</sup> Do danas su autori izdvojili brojne elemente koji čine organizacijsku kulturu.

Žugaj i suradnici izdvajaju tri elemenata organizacijske kulture, a to su organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil.<sup>17</sup>

Organizacijske su vrijednosti izgrađene među članovima organizacije.<sup>18</sup> Te vrijednosti ukazuju na odnose među članovima organizacije i radnu etiku organizacije. One uključuju suradnju članova organizacije i suradnju s drugim organizacijama, zadovoljstvo članova organizacije i suradnika te financijsku stabilnost.

Organizacijska klima je nematerijalni resurs organizacije. Klima kao element organizacijske kulture podrazumijeva radnu atmosferu, odnosno naučene obrasce ponašanja i reagiranja na situacije koje mogu utjecati na opstanak organizacije i na njezinu jedinstvenost. Ona obuhvaća misli i osjećaje članova organizacije, odnose među članovima te stavove o kvaliteti organizacijskih vrijednosti.<sup>19</sup> Kako članovi organizacije doživljavaju organizacijsku klimu ovisi o njihovom iskustvu i interpersonalnim odnosima članova organizacije. Organizacijska klima utječe na motivaciju zaposlenika i na njihovo zadovoljstvo poslom.

---

<sup>16</sup>Sułkowski, *Elements of Organizational Culture—theoretical and methodological problem*, 64

<sup>17</sup> Žugaj i dr., *Organizacijska kultura*, 10

<sup>18</sup>Belaki Ušljebrka, op.cit., 87

<sup>19</sup>Gotal, *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*, 88

Menadžerski stil je pristup kojeg menadžer koristi u poduzeću. On obuhvaća njegovo ponašanje prema zaposlenicima i njegov udio u donošenju odluka. Postoje tri menadžerska stila s obzirom na udio u donošenju odluka menadžera i zaposlenika. To su autokratski stil, demokratski stil i laissez-fair stil.

Autokratski ili autoritativni stil vođenja karakterizira dominacija menadžera.<sup>20</sup> Ovaj stil obilježava jednosmjerna komunikacija. Zaposlenici poduzeća su podređeni menadžeru koji ima vodeću ulogu pri donošenju odluka, a od zaposlenika se očekuje pokoravanje menadžeru. Menadžer ima veliki udio u donošenju odluka dok zaposlenici ili imaju niski udio u donošenju odluka ili ga uopće nemaju. Autokratski stil karakterizira brzo donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti u različitim situacijama.<sup>21</sup> Stoga ne iznenađuje što je ovaj stil prikladan u kriznim slučajevima i u organizacijama u kojima je nužan jasan lanac odlučivanja.<sup>22</sup>

Demokratski stil uvodi novu komponentu, a to je međusobna komunikacija menadžera i zaposlenika i zajedničko donošenje odluka. Primjerice kada menadžer treba donijeti neku značajnu odluku za poduzeće, on će se konzultirati sa zaposlenicima kako bi dobio njihov uvid i mišljenje o mogućnostima djelovanja organizacije. Dakle menadžer omogućuje zaposlenicima da iznose vlastita mišljenja, odnosno potiče dijalog unutar poduzeća. Premda menadžer u konačnici donosi odluku, kod demokratskog stila uvažava mišljenja ostalih zaposlenika. Ipak treba napomenuti da su moguće varijacije s obzirom na stupanj konzultiranja sa zaposlenicima pa menadžer može u potpunosti izbjegavati donošenje odluka bez konzultiranja sa zaposlenicima ili mogu samostalno donositi odluke, ali se pritom savjetuju sa zaposlenicima.<sup>23</sup>

Laissez-fair stil je stil u kojem je dominacija menadžera nad zaposlenicima odsutna.<sup>24</sup> U ovom stilu zaposlenici donose odluke značajne za poduzeće, dok se menadžer odrekao te odgovornosti. Drugim riječima, zaposlenici imaju veoma visok udio u donošenju odluka pa neovisno o menadžeru donose odluke za poduzeće.<sup>25</sup> Oni mogu

---

<sup>20</sup>Karličić Hadelan, *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke*, 68

<sup>21</sup>Karličić Hadelan, op. cit., 68

<sup>22</sup>Zovko, op. cit., 73

<sup>23</sup>Gotal, op. cit., 409

<sup>24</sup>Karličić i Hadelan, op. cit., 68

<sup>25</sup>Gotal, op. cit., 411

samostalno postaviti ciljeve i odrediti potrebna sredstva. Pri tome menadžer služi kao davatelj informacija i posrednik s vanjskom okolinom.<sup>26</sup>

Karlič i Hadelan su provele istraživanje u kojem su ispitale 21 ispitanika o preferencijama u stilovima vođenja. Ispitanici su se izjasnili da najprikladniji stil vođenja organizacije treba nalaziti ravnotežu između autokratskog i demokratskog stila. Autokratski stil se pokazao kao najmanje omiljen stil, dok se demokratski pokazao kao drugi preferirani stil.<sup>27</sup>

Uz prethodno navedene elemente organizacijske kulture mogu se izdvojiti i sljedeći vidljivi elementi: norme, običaji i rituali, komunikacija, jezik, simboli, priče i mitovi te obredi.<sup>28</sup> Uz njih Sułkowski izdvaja i kulturne vrijednosti, temeljne pretpostavke, kulturne obrasce, kulturne artefakte, stereotipe, subkulture, tabue i heroje organizacije.<sup>29</sup>

Načini komunikacije podrazumijevaju priče, pripovijesti, mitovi i metafore. Priče, pripovijesti i mitovi podrazumijevaju neformalne opise prošlosti organizacije koje ukazuju na atmosferu u organizaciji. Priče organizacije su poznate među zaposlenicima i one mogu uvelike utjecati na organizacijsku kulturu. Također je važno napomenuti da nije nužno da su priče istinite i mogu prikazivati neobične događaje. Primjerice ukoliko se proširi skandalozna priča o određenom zaposleniku, to može uvelike odrediti odluke koje će se donositi te na samu organizaciju. Što se tiče metafore kao elementa organizacijske kulture, one utječu na stajalište organizacije, odnose među članovima organizacije te odnose s okolinom.<sup>30</sup> Uz termin komunikacije se vezuje jezik. On ukazuje na socijalni status zaposlenika i odražava ono što se odvija u samoj organizaciji.<sup>31</sup>

Norme organizacije se temelje na vrijednostima organizacije. One podrazumijevaju oblikovanje ponašanja članova organizacije naredbama i zabranama.<sup>32</sup> Dije se na pisane i nepisane norme te se njima određuje što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje u organizaciji.<sup>33</sup> Rituali imaju značajnu ulogu u održavanju poželjnih ponašanja organizacije. Oni predstavljaju kruto uspostavljene, ponavljajuće načine ponašanja u organizaciji. Poželjno je da se članovi organizacije prilagode ritualima u organizaciji zato

---

<sup>26</sup>Gotal, 409

<sup>27</sup>Karlič i Hadelan, op. cit.72

<sup>28</sup>Belak i Ušljebrka, op. cit., 88

<sup>29</sup>Sułkowski, op. cit., 64

<sup>30</sup>Sułkowski,op. cit., 65

<sup>31</sup>Žugaj i dr., op. cit., 11

<sup>32</sup>Sułkowski, op. cit., 65

<sup>33</sup>Mateljak i Kraljević, op. cit., 89

što rituali daju ravnotežu organizaciji. Oni se vezuju uz obrede po tome što rituali prikazuju načine na koji se obredi izvode.<sup>34</sup> Obredi su element organizacijske kulture koji uključuje planiranje unaprijed. Njihova je uloga doprinošenje poticajnoj organizacijskoj klimi i motivaciji unutar organizacije.<sup>35</sup> Običaji su ponavljajuće prakse prisutne u organizaciji. Običaji su usmjereni na individuu u organizaciji i nisu rigidni poput rituala. Primjer običaja je aktivnost jutarnjeg ispijanja kave jer ona predstavlja svrsishodnu rutinu člana organizacije. Tu se mogu uočiti elementi rituala zato što je to utvrđena aktivnost koja se redovito prakticira.<sup>36</sup> Običaji i rituali su značajni za organizacijsku kulturu zato što se njima povećava povezanost zaposlenika s organizacijom što uvelike doprinosi interpersonalnim odnosima članova organizacije. Simboli prikazuju vrijednosti organizacijske kulture u obliku zaštitnih znakova poput loga i boje.<sup>37</sup> Za poduzeće je važno da koristi prepoznatljivi simbol kako bi se ono moglo istaknuti na tržištu.

Kulturni obrasci podrazumijevaju bilo koji oblik djelovanja unutar organizacije.<sup>38</sup> Kulturni artefakti su vidljive manifestacije organizacijske kulture. Oni obuhvaćaju fizičke manifestacije, bihevioralne manifestacije i jezične manifestacije. Fizičke manifestacije obuhvaćaju prostorne uvjete organizacije. Bihevioralne manifestacije se odnose na ponašanje članova organizacije među kojima su neverbalna komunikacija i geste. Jezične manifestacije se odnose na načine jezičnog izražavanja. Stereotipi podrazumijevaju pojednostavljenu sliku stvarnosti ugrađenu u organizacijskoj kulturi. U njih spadaju propisi o elementima društvene stvarnosti. Subkulture i kontrakture su skupine unutar organizacije koje se ističu prema određenim obilježjima koji nisu uobičajeni u organizaciji. Tabu je tema ili ponašanje koje je skriveno, odnosno nešto na što se ne obraća pozornost. Često se vezuje uz problematiku diskriminacije i stigmatizacije nepovlaštenih članova ili skupine u organizaciji. Dakle tabui su nepisana pravila kojima se kojima se zabranjuje spominjanje određene teme ili činjenja određene aktivnosti.<sup>39</sup> Heroji organizacije su karizmatični članovi organizacije čije ideje i osobnost uvelike doprinose organizacijskoj kulturi.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup>Žugaj i dr., op. cit., 11

<sup>35</sup>Žugaj i dr., op. cit., 11

<sup>36</sup>Sułkowski, op. cit., 66

<sup>37</sup>Sułkowski, op. cit., 66

<sup>38</sup>Sułkowski, op. cit., 64

<sup>39</sup>Žugaj i dr., op. cit., 12

<sup>40</sup>Sułkowski, op. cit., 67



Uz već navedene elemente treba spomenuti stavove i uvjerenja kao najneuhvatljivije elemente organizacijske kulture. Oni se odnose na ideale i načela ponašanja.<sup>41</sup> Također valja spomenuti još jedno tumačenje elemenata organizacijske kulture s obzirom na njezinu vidljivost. S obzirom na dostupnost promatračima, organizacijska kultura se dijeli na tri razine. Prva razina je vanjska manifestacija kulture koja podrazumijeva njezine vidljive i fizičke elemente poput ponašanja i interakcija zaposlenika, njezini proizvodi, opremljenosti, njezino uređenje, ceremonije i slične manifestacije. Ova razina je najdostupnija i najvidljivija. Drugu razinu čine organizacijske vrijednosti među kojima spadaju zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji, okvir prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja, međusobna suradnja dionika te suradnja s drugim organizacijama. Ako su vrijednosti organizacije jasno definirane, one omogućuju uspješno poslovanje organizacije i njezin kontinuitet. Treća razina podrazumijeva temeljne pretpostavke. One se odnose na temeljna stajališta i pretpostavke o organizacijskoj kulturi što ju čini nevidljivom pojedincima izvan organizacije. U nju spadaju nepisana pravila i pretpostavke o odnosima i ponašanju u organizaciji.<sup>42</sup>

## 1.2. Funkcije organizacijske kulture

Funkcije organizacijske kulture usmjeravaju organizacijske entitete kako bi se ostvarili misije, strategije i ciljevi organizacije.<sup>43</sup> Organizacijska kultura omogućuje pojačavanje privrženosti zaposlenika organizaciji i povećanje dosljednosti njihovog ponašanja što pruža korist članovima organizacije. Jasno prikazuje koji su postupci ispravni u organizaciji čime se smanjuje dvosmislenost.<sup>44</sup>

Kultura definira granice kojih se organizacija drži, odnosno određuje čime se razlikuje od ostalih organizacija. Njome se prenosi identitet poduzeća i potiče zaposlenike poduzeća na predanost. Isto tako organizacijska kultura omogućuje stabilnost i čini

---

<sup>41</sup>Žugaj i dr., op. cit., 13

<sup>42</sup>Zovko, op. cit., 57

<sup>43</sup>Zovko, op. cit., 57

<sup>44</sup>Žugaj i dr., op. cit., 14

poduzeće održivim. Uz ovu se funkciju vezuje kontrola, odnosno usmjeravanje zaposlenika ka prihvatljivim ponašanjima i stavovima.<sup>45</sup> Iz ovih se funkcija može zaključiti da je organizacijska kultura ključna za stvaranje zajedničkog identiteta koji će omogućiti organizaciji da opstane. Fikrete Bahtijarević-Šiber proširuje funkcije organizacijske kulture navodeći da organizacijska kultura služi kao pomoć u prihvaćanju vizije, postizanju misije i ciljeva te ostvarenju strategije. Zanimljivo je što izdvaja da se organizacijskom kulturom određuje reputacija poduzeća od strane osoba izvan njega.<sup>46</sup> Dosad je sve bilo usmjereno na održivost organizacije unutar sebe, dok se ovime ukazuje da je organizacijska kultura važna zbog vanjske okoline te ukazuje na značaj doživljaja vanjske okoline. Isto tako treba spomenuti da organizacijska kultura definira pristup, odnosno mehanizme koji se primjenjuju pri suočavanju s promjenama. Drugim riječima, organizacijska kultura određuje načine prilagođavanja promjenama. Žugaj navodi specifične funkcije organizacijske kulture od kojih vrijedi izdvojiti organizacijsku kulturu kao izvor svrhe i stabilnosti poduzeća.<sup>47</sup> Ovime se ponovno stavlja naglasak na veliki značaj organizacijske kulture i svodeći ju na temelj cijelog poduzeća.

### 1.3. Čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu

Organizacijska kultura nastaje pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika. Unutarnji čimbenici podrazumijevaju ličnosti, običaje, rituale i simbole, način komunikacije, organizacijske sustave te ciljeve i strategiju. Vanjski čimbenici su tržište i uvjeti u makrookolini poput gospodarskih, tehnoloških, društvenih, kulturnih i političkih uvjeta.<sup>48</sup>

Oblikovanje organizacijske kulture se temelji na utvrđivanju vrijednosti, klime i stila menadžmenta. Također je važno definirati temeljne pretpostavke o organizaciji što podrazumijeva definiranje osnovne djelatnosti, utvrđivanje ponašanja zaposlenika prema dionicima izvan organizacije poput kupaca i dobavljača, utvrđivanje tržišnih uvjeta

---

<sup>45</sup> Robbins i Judge, op. cit., 578

<sup>46</sup>Bahtijarević-Šiber, Fikreta, op. cit., 110

<sup>47</sup>Žugaj i dr.,op. cit., 15

<sup>48</sup> Žugaj, Miroslav i Cingula, Marijan, *Temelji organizacije*, prema Žugaj i dr., op. cit., 17

organizacije, način odabira zaposlenih i njihovo napredovanje te općeniti stav prema organizaciji. Analiza vrijednosti se provodi u području odnosa zaposlenih prema glavnim proizvodima organizacije, njezina kvaliteta, stvaralaštvo i inovativnost, povećanja proizvodnosti te njegovanje međuljudskih odnosa. Analizom klime se utvrđuje odnos zaposlenika prema ciljevima organizacije, vlastitoj odgovornosti, osjećaj o njihovom položaju u organizaciji i postojanju mogućnosti za napredovanjem, doživljaj o poticanju zaposlenika te sve aspekte komunikacije i međusobnih odnosa pojedinaca i grupe. Utvrđivanjem stila menadžmenta ili upravljačkog stila se definiraju oblici odnosa s obzirom na to jesu li prijateljski ili hladni, temelje li se na povjerenju ili strahu te karakterizira li ih suradništvo ili zavist.<sup>49</sup>

Na organizacijsku kulturu utječu odnosi unutar radne skupine, stil vođenja karakterističnog za menadžera u poduzeću, upravni proces, te karakteristike samog poduzeća poput njegove veličine, složenosti, formaliziranosti i autonomije. Nadalje je za organizacijsku kulturu značajan utjecaj vođe, tradicija organizacije, njezina očekivanja, proizvodi i usluge koje organizacija nudi, industrija organizacije, tehnologije, politike i procedure.<sup>50</sup>

## 1.4. Vrste organizacijske kulture

Postoje četiri vrste organizacijskih kultura s obzirom na dimenzije društvenosti i solidarnosti. Dimenzija društvenosti se odnosi na međuljudske odnose članova organizacije, to jest na stavove i vrijednosti članova organizacije. Solidarnost podrazumijeva usmjerenost članova organizacije na zajedničke ciljeve, odnosno na njihovu posvećenost postizanju misije i ciljeva organizacije. Prva je kultura zajedništva kod koje su društvenost i solidarnost na visokoj razini, a karakteristična je za brzorastuće organizacije. U takvoj organizacijskoj kulturi članovi organizacije su ujedinjeni i imaju

---

<sup>49</sup>Zugaj i dr., op. cit., 75

<sup>50</sup>Topić, Tomaš i Leko, *Organizacijska osobnost i kultura*, 254

zajedničke ciljeve. Suprotno njoj postoji rascjepkana kultura u kojoj su obje dimenzije na niskoj razini. Treća vrsta organizacijske kulture je mrežna kultura kod koje je solidarnost na niskoj razini, a društvenost na visokoj razini. Posljednja vrsta je najamnička kultura u kojoj je društvenost na niskoj razini, dok je solidarnost na visokoj razini. U takvim je organizacijama važan visoki performans zaposlenika i pobjeda na tržištu.<sup>51</sup>

Sikavica i Novak ističu općepoznate vrste organizacijske kulture prema njezinim odrednicama među kojima su dominacija kulture i prisustvo supkulture, snaga kulture, jasnoća kulture, postojanost odnosno prilagodljivost kulture te participativnost kulture.<sup>52</sup> Prema tome kultura može biti dominantna ili se temeljiti na supkulturama, biti jaka ili slaba, jasna ili nejasna, biti izvrsna ili užasna kultura, biti postojana ili prilagodljiva kultura te biti parcipativna ili neparcipativna kultura. Dominantnost kulture podrazumijeva dijeljenje svjetonazora većine članova organizacije, dok supkulture ili potkulture predstavljaju različitosti unutar organizacijske kulture.<sup>53</sup> Supkulture se razvijaju u većim poduzećima i one ukazuju na situacije s kojima se suočavaju njezini pripadnici.<sup>54</sup> Ako je organizacija jaka, to znači da je kultura organizacije dominantna, podržana je od strane članova organizacije i prisutna je upotreba specifičnih simbola.<sup>55</sup> Jakost kulture je određena brojem zaposlenika koji su prihvatili vrijednosti organizacije. Što više osoba prihvaća njezine vrijednosti, to će organizacijska kultura biti jača.<sup>56</sup> Slabe kulture su obilježene malim brojem zaposlenika koji prihvaćaju vrijednosti organizacije što znači da među zaposlenicima nema opće prihvaćenih prihvatljivih ponašanja i postupanja. Jasna kultura je prepoznatljiva po svojim simbolima unutar i izvan organizacije, dok je u suprotnom ona nejasna i neprepoznatljiva.<sup>57</sup> Nejasne kulture su prisutne kod organizacija u kojima se često mijenja uprava, sporo se razvijaju i nedostatni su obrazovani voditelji.<sup>58</sup> Izvrsnu organizacijsku kulturu karakterizira planiranje života organizacije, komunikacija menadžmenta i zaposlenika, osjećaj pripadnosti i standardne metode u radu. Kod užasne je kulture klima neugodna i vlada konfuzija među članovima

---

<sup>51</sup>Belak i Ušljebrka, op. cit., 89

<sup>52</sup> Sikavica, Pere i Novak, *Poslovna organizacija*, prema Žugaj i dr., op. cit., 21

<sup>53</sup>Sikavica, Pere i Novak, op. cit., 22

<sup>54</sup>Topić, Tomaš i Leko, op. cit., 262

<sup>55</sup>Sikavica, Pere i Novak, *Poslovna organizacija* prema Žugaj i dr., op. cit., 22

<sup>56</sup> Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 255

<sup>57</sup>Topić, Tomaš i Leko, op. cit., 262

<sup>58</sup>Topić, Tomaš i Leko, op. cit., 262

organizacije. Postojana ili konstantna organizacija posluje u stabilnoj okolini, a prilagodljiva ili adaptabilna organizacija posluje u promjenjivoj okolini kojoj se prilagođava. U participativnoj organizacijskoj kulturi zaposlenici su značajno uključeni u odlučivanje. S druge strane, u ne participativnoj kulturi menadžment donosi odluke bez konzultiranja s drugim članovima organizacije i njezinim suradnicima.<sup>59</sup>

Uz prethodne je podjele vrijedno spomenuti podjelu na tradicionalnu i modernu organizacijsku kulturu. U tradicionalnoj organizacijskoj kulturi menadžer je izoliran od ostalih zaposlenika, a bitne značajke su iskustvo rada, lojalnost i odlučnost. Njegov izvor autoriteta je temeljen na godinama službe i iskustvu. Ciljevi organizacije su kratkoročni, teže stabilnosti i preživljavanju uz izbjegavanje rizika te je u fokusu proizvodnja i količina. Pogled na svijet je usmjeren na lokalitet, odnosno usmjeren je na domaće tržište. Opće vrijednosti su jednakost i društvena pravda pa je i položaj pojedinca u zajedništvu organizacije umjesto individualizma. Norme unutar poduzeća podrazumijevaju ravnopravnost u raspodjeli poslova, predanost poslu i sankcioniranje u slučaju pogreški u radu, konformistički stav u grupi, delegirana odgovornost u skladu s hijerarhijom te autoritativno odlučivanje. U modernoj organizacijskoj kulturi menadžer preferira javnost i nije izoliran od zaposlenika. Njegove bitne značajke su apolitičnost, moralnost, suradljivost. Njegov je izvor autoriteta temeljen na kompetentnosti, znanju i karizmi. Ciljevi organizacije su dugoročni, teže rastu i uspjehu uz sklonost riziku te su usmjereni na marketing i kvalitetu. Pogled na svijet je usmjeren na globalitet, odnosno na međunarodno tržište. Opće vrijednosti su uspjeh, borba za opstanak i inventivnost. Naglasak je na individualizmu pojedinca. Norme unutar poduzeća podrazumijevaju ekskluzivnost u raspodjeli poslova, profesionalizam u ponašanju, a konflikti se rješavaju prilagođavanjem i suradnjom. Potiče se kreativnost, različitost, samostalnost i inicijativnost, a odgovornost je podijeljena između svih zaposlenika participativno.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>Sikavica, Pere i Novak, Mijo, *Poslovna organizacija*, prema Žugaj i dr., op. cit., 22

<sup>60</sup>Srića, Velimir, *Inventivni menadžer*, prema Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, op. cit., 22

## 2. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika

Motivacija podrazumijeva „...stupanj i intenzitet posvećenosti prema ostvarivanju nekog cilja“.<sup>61</sup> Obuhvaća usmjeravanje pojedinca ka cilju kojeg on smatra pozitivnim.<sup>62</sup> Dakle motivacija je razlog zbog kojeg pojedinac djeluje prema određenom cilju ili stanju kojeg pojedinac percipira kao poželjnim. Ona nastaje pod utjecajem motiva. Motiv je unutarnji pokretač koji potiče pojedinca na nekakvo ponašanje.<sup>63</sup>

Robbins i Judge izdvajaju tri glavna elementa motivacije, a to su intenzitet, smjer i upornost.<sup>64</sup> Intenzitet je razina truda kojeg pojedinac ulaže pri izvršavanju određene radnje. Smjer u kontekstu motivacije podrazumijeva usmjeravanje pojedinca na elemente koji su važni za postizanje određenog cilja, a u konačnici i korisni. Upornost pojedinca se odnosi na ustrajnost do samog postizanja cilja, odnosno na to koliko osoba može ostati usmjerena na postizanje željenog cilja.

Motivacija se dijeli na intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Intrinzična ili unutarnja motivacija nastaje kao rezultat interesa pojedinca. Za intrinzičnu je motivaciju karakteristično to što su aktivnosti koje pojedinac provodi nagrađujuće same po sebi. Primjer se može uočiti kod pojedinaca koji odabiru određeni posao zato što ga posao ispunjava. Ekstrinzična ili vanjska motivacija nastaje kao rezultat vanjskih motiva, odnosno kao rezultat vanjskog poticaja u obliku nagrade. Za poticanje ekstrinzične motivacije je ključna nagrada koju pojedinac dobiva na temelju iskazanog ponašanja. Primjerice zaposlenik se uključi u projekt zato što mu je ponuđena mogućnost povećanja plaće.<sup>65</sup>

Motivacija pojedinca obuhvaća tri temeljne teze. Pojedinac ima neki cilj koji želi postići, trudi se u tome da postigne željeni cilj i ništa ga ne može odvratiti od bavljenja svime što je potrebno da postigne taj cilj. Kad zaposlenik želi biti unaprijeđen na svojem radnom mjestu, on je voljan činiti sve što je potrebno kako bi postigao vlastiti cilj. Pri tome može biti aktivno uključen u situacije koje zahtijevaju pružanje povratne

---

<sup>61</sup>Zovko, op. cit., 8

<sup>62</sup>Rheinberg, *Motivacija: Prijevod 3. prerađenog i proširenog izdanja*, 13

<sup>63</sup>Gutić, Devčić i Šostar, *Organizacija poduzeća*, 77

<sup>64</sup>Robbins i Judge, op. cit., 186

<sup>65</sup>Beck, *Motivacija: Teorija i načela*, 200

informacije, uključiti se u projekte, pomagati ostalim zaposlenicima i slične aktivnosti koje smatra da će doprinijeti njegovom mogućem unapređenju. Uz motivaciju da pojedinac nešto postigne, moguće je biti motiviran da nešto izbjegne.<sup>66</sup> Primjerice zaposlenik može biti motiviran da ne preuzima dodatne odgovornosti na vlastitom radnom mjestu te će činiti ono što je potrebno da bi izbjegao situaciju koja će ga dovesti do preuzimanja dodatnih odgovornosti.

Međutim Tracy smatra da ljude nije moguće motivirati zato što je sva motivacija osobna, stoga je jedino moguće uklanjati prepreke koje sprječavaju osobnu motivaciju pojedinca.<sup>67</sup> Dva su aspekta sa kojih se može sagledati motivacija u kontekstu organizacije. Prvi je iz perspektive pojedinca koja podrazumijeva interno stanje koje potiče i dovodi pojedinca do ostvarenja vlastitog cilja. Drugi je pristup iz perspektive menadžera. U tom je slučaju motivacija aktivnost kojom se omogućuje da ljudi težu i djeluju u skladu s postavljenim ciljevima.<sup>68</sup>

Motivaciju je teško neposredno mjeriti, već se može zaključiti temeljem ponašanja zaposlenika, ulaganja truda, ustrajnost i proučavanjem rezultata postignutih ponašanjem.<sup>69</sup> Menadžer može pretpostaviti je li zaposlenik motiviran za rad te obavlja li svoj posao na svjesnoj razini s ciljem postizanja određenog rezultata u organizaciji. Stoga je zadaća menadžera razumjeti osobnost zaposlenika, odnosno što ga motivira i temeljem toga izabrati primjerene motivacijske tehnike u materijalnom ili nematerijalnom obliku.<sup>70</sup>

## 2.1. Teorije motivacije

Postoje mnogobrojni pristupi, odnosno teorije kojima se nastoji objasniti motivaciju čovjeka. One daju specifičan pristup tumačenja motivacije i njezinog konteksta dajući

---

<sup>66</sup>Rheinberg, op. cit., 13

<sup>67</sup> Tracy, Brian, *Motivation*, prema Zovko, op. cit., 88

<sup>68</sup>Buntak, Droždek i Kovačić, *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, 60

<sup>69</sup>Želježić, *Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima*, 4

<sup>70</sup>Buntak, Droždek i Kovačić, op. cit., 56

uvid u motivaciju za rad.<sup>71</sup> Dije se na klasične teorije, sadržajne teorije i suvremene teorije.<sup>72</sup>

Klasične teorije obuhvaćaju teorije nastale tijekom povijesti. U ovu kategoriju spadaju magijska teorija motivacije, teorija slobodne volje, racionalistička teorija te psihoanalitička teorija. Iz ovih se teorija može uvidjeti razvoj shvaćanja motivacije od početnog shvaćanja da su nadnaravne sile odgovorne za ponašanje ljudi pa sve do suvremenog shvaćanja koji je posljedica razvoja znanosti, posebice psihologije. Sadržajne teorije su usmjerene na individualne potrebe pojedinca. Među njima su Maslowljeva teorija hijerarhija potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija, Aldererfova teorija motivacije i druge. Procesne ili kognitivne teorije su usmjerene na značaj očekivanja, percepcije i sustava vrijednosti u tumačenju motivacije. Među njima su Vroomova teorija očekivanja, teorija nejednakosti, Porter-Lawrellov model i teorija Marka Tubbsa. Što se tiče suvremenih teorija, jedna od najznačajnijih teorija ove kategorije je teorija nepristranosti.<sup>73</sup>

Za potrebe ovog rada, u nastavku će biti objašnjene najznačajnije teorije motivacije koje se ističu u pregledu literature, odnosno Maslowljeva teorija hijerarhije potreba, Herzbergova dvofaktorska teorija, Vroomova teorija očekivanja, teorija postavljanja ciljeva i teorija pravednosti.

### 2.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Teorija hijerarhije potreba je utemeljio klinički psiholog Abraham Maslow pedesetih godina dvadesetog stoljeća.<sup>74</sup> Ona se može opisati kao holističko-dinamička teorija zato što povezuje više pristupa o tumačenju motivacije i usmjerava se na cjelovitu osobnost čovjeka.<sup>75</sup> Teorija glasi da osoba ne može funkcionirati kao zdrava individua ako njezine

---

<sup>71</sup>Buntak, Drožđek i Kovačić, op. cit., 59

<sup>72</sup>Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 91

<sup>73</sup>Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 95

<sup>74</sup>Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 95

<sup>75</sup>Maslow, *Motivacija i ličnost*, 186



potrebe nisu zadovoljene. One su poredane od temeljnih bioloških potreba na dnu piramide do najviših psiholoških na vrhu piramide.<sup>76</sup> Maslow je potrebe podijelio u pet kategorija koje se javljaju u sljedećem redosljedu: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i zaštitom, društvene potrebe odnosno potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za samopoštovanjem i potreba za samoaktualizaciju ili samoostvarenje.<sup>77</sup> Fiziološke potrebe i sigurnosne potrebe su potrebe nižeg reda. Njih je potrebno zadovoljiti kako bi se javile potrebe na višim razinama. Potrebe na višim razinama su društvene potrebe, potrebe za samopoštovanjem te potreba za samoostvarenje.<sup>78</sup>

Polazna točka potreba pojedinca su fiziološke potrebe.<sup>79</sup> One obuhvaćaju temeljne, egzistencijalne potrebe nužne za održavanje života poput potrebe za hranom, pićem i zrakom. Za zadovoljenje fizioloških potreba, organizacija treba omogućiti pojedincu da prima plaću kojom će si moći priuštiti prihvatljive životne uvjete. Drugim riječima organizacija treba omogućiti zaposleniku financijsku sigurnost. Fiziološke potrebe također podrazumijevaju omogućavanje održavanja fizičkog i mentalnog zdravlja pojedinca na radnom mjestu.<sup>80</sup> Sigurnosne potrebe se odnose na sigurnost, stabilnost, zaštitu te odsustvo anksioznosti i straha.<sup>81</sup> Sigurnosne potrebe se trebaju zadovoljiti pružanjem sigurne radne okoline. Da bi ova potreba bila zadovoljena na radnom mjestu, menadžer mora omogućiti zaposlenicima da se ne osjećaju životno ugroženo. Socijalne potrebe podrazumijevaju pripadnost društvenost skupini i osjećaj potrebe od strane drugih. Potreba za poštovanjem podrazumijeva samopoštovanje i poštovanje koje se očituje u obliku priznanja postignuća, stjecanja reputacije, statusa i odgovornosti.<sup>82</sup> Potreba za poštovanjem se treba zadovoljiti priznavanjem postignuća zaposlenika u obliku nagrada. Samoaktualizacija je razina u kojoj pojedinac postiže svoj potpuni potencijal u životu te pojedinac postaje visoko motiviran.<sup>83</sup> Kada zaposlenik dođe do razine samoaktualizacije, on predstavlja vrijednog člana organizacije iskorištavajući svoj

---

<sup>76</sup>Beck, op. cit., 392

<sup>77</sup>Beck, op. cit., 393

<sup>78</sup> Robbins i Judge, op. cit., 187

<sup>79</sup>Maslow, op. cit., 153

<sup>80</sup>Kaur, *Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms*, 1062

<sup>81</sup>Zalenski i Raspa, *Maslow's hierarchy of needs: a framework for achieving human potential in hospice*, 1121

<sup>82</sup>Zalenski i Raspa, op. cit., 1121

<sup>83</sup>Zalenski i Raspa, op. cit., 1121

potpuni potencijal.<sup>84</sup> Da bi menadžer mogao motivirati zaposlenike, mora znati do koje je razine stigao zaposlenik. Dakle menadžer mora razumjeti pojedinca i prepoznati koje potrebe zaposlenik ima. Teorija hijerarhije potreba navodi menadžera da usmjeri zaposlenika da postane samoaktualiziran.<sup>85</sup>

Menadžer ne može predvidjeti koje će se potrebe pojaviti, ali može profilirati pojedinog zaposlenika čime će omogućiti ispunjenje potreba zaposlenika. Isto tako „... ispunjene potrebe ne motiviraju pojedinca stoga su potrebe vezano za osjećaj poštovanja koje se mogu ispuniti na poslu najbolja prilika za motivaciju zaposlenika“.<sup>86</sup>

Graham i Messner ističu tri kritike Maslowljeve teorije. Prvo ova teorija ima nedovoljno empirijskih istraživanja koja ju potvrđuju. Druga kritika jest da je pretpostavka ove teorije da su svi zaposlenici slični. Posljednja kritika koju navode je da se ova teorija ne odnosi na motivacija, nego na zadovoljstvo poslom.<sup>87</sup> Također se postavlja pitanje o realizaciji profiliranja zaposlenika. Da bi se mogli stvoriti kvalitetni uvjeti rada i omogućiti zadovoljenje potreba, potrebno je pomno upoznati zaposlenike što može iziskivati mnogo vremena, posebice kod poduzeća s velikim brojem zaposlenika.

## 2.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Teorija Frederica Herzberga je nastala na temelju Maslowljeve teorije o hijerarhiji potreba.<sup>88</sup> Ona se naziva i higijenskom teorijom motivacije. Zadovoljstvo zaposlenika predstavlja zavisnu varijablu ovisnu o očekivanjima zaposlenika ili radu i stvarnim učincima koje postiže vlastitim radom.<sup>89</sup>

Prema Herzbergu postoje dva čimbenika koji utječu na motivaciju, a to su intrinzični i ekstrinzični čimbenici. Intrinzični čimbenici se odnose na čimbenike motivacije i

---

<sup>84</sup>Kaur, op. cit., 1062

<sup>85</sup>Kaur, op. cit., 1062

<sup>86</sup>Zovko, op. cit., 90

<sup>87</sup> Hansom, *Educational Administration and Organizational Behavior*, prema Graham i Messner, *Principals and jobsatisfaction*, 196

<sup>88</sup>Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 83

<sup>89</sup>Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 83

podrazumijevaju sadržaj poslova poput odgovornosti zaposlenika, vrsta posla, mogućnosti napredovanja, ugled i priznanje.<sup>90</sup> Oni su izvori zadovoljstva zaposlenika organizacije, odnosno motivatori.<sup>91</sup> Ekstrinzični čimbenici se odnose na higijenske čimbenike i podrazumijevaju kontekst poslova. On obuhvaća politike i procedure, plaće i naknade, sigurnost i status zaposlenika. Oni su izvori nezadovoljstva zaposlenika organizacije te se ogledaju u odsustvu određenih područja posla.<sup>92</sup> Higijena u ovom kontekstu je zadovoljenje potreba.<sup>93</sup> Važno je izdvojiti da izvori zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva nisu jednaki kod svih zaposlenika. Izvori zadovoljstva kod jednog zaposlenika mogu biti izvori nezadovoljstva kod drugog zaposlenika. Isto tako uklanjanje izvora nezadovoljstva ne mora osigurati da će zaposlenik postati zadovoljan poslom.<sup>94</sup> Stoga je procjena motivatora zaposlenika od strane menadžera neophodna. U skladu s time, menadžer mora prilagoditi zadaće u poduzeću kako bi ih zaposlenici percipirali kao zanimljive, izazovne i svrsishodne.<sup>95</sup>

Značaj ove teorije se može uvidjeti u isticanju obogaćivanja poslova kojima se potiče motivacija zaposlenika. Obogaćivanjem poslova se poslovi čine izazovnijima, zanimljivijima i odgovornijima. Ono daje priliku zaposlenicima za natjecanje u radu iskazivanjem vlastitih znanja, vještina i sposobnosti. Uz termin obogaćivanja poslova se vezuje proširenje opsega posla te je važno razlikovati oba termina. Proširenje opsega posla se odnosi na uvođenje novih kvantiteta i kvaliteta u poslu. Cilj proširenja je ukloniti monotonost na radnom mjestu, dok je cilj obogaćivanja posla motiviranje zaposlenika na postizanje većih postignuća.<sup>96</sup>

Bahtijarević-Šiber izdvaja neke od implikacija Herzbergove dvofaktorske teorije za menadžment.<sup>97</sup> Ova teorija je prvenstveno presudna za tumačenje menadžerskog pristupa radnoj motivaciji i njezino poticanje. Ona proširuje pojam ljudske motivacije ukazujući na značaj niza faktora ovisno o kontekstu. Slično kao i Maslowljeva hijerarhija potreba, naglašava značaj razvoja i korištenja maksimalnih individualnih potencijala. U konačnici upućuje menadžere kako da preoblikuju posao kako bi ga obogatili i povećali motivaciju

---

<sup>90</sup>Beck, op. cit., 391

<sup>91</sup>Zovko, op. cit., 91

<sup>92</sup>Beck, op. cit., 391

<sup>93</sup>Beck, op. cit., 391

<sup>94</sup>Robbins Judge, op. cit., 190

<sup>95</sup>Zovko, op. cit., 91

<sup>96</sup>Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 83

<sup>97</sup>Bahtijarević-Šiber, op. cit., 577

zaposlenika za rad. S druge strane, Robbins izdvaja kritike ove teorije poput ograničenosti teorije metodologijom i zanemarivanje situacijskih varijabli.<sup>98</sup> Metodologija pri ispitivanju je usmjerena na procjenu procjenjivača koja može biti podložna subjektivizmu te se razlikovati ovisno o tome tko procjenjuje zadovoljstvo zaposlenika.

### 2.1.3. Vroomova teorija očekivanja

Teoriju očekivanja je utemeljio Victor Vroom kako bi objasnio čimbenike motivacije individue u svakodnevnim situacijama te zaposlenika na njegovom radnom mjestu.<sup>99</sup> Njezin je doprinos što ona objašnjava zašto se pojedinac u određenim situaciji izrazito trudi tumačenjem da je razlog tome privlačnost nagrade i očekivanja pojedinca.<sup>100</sup> Ova teorija tumači da se pojedinac prilagođava svoje ponašanje ka postizanju određenog cilja s obzirom na vlastita očekivanja. Termin očekivanje je "...opažena vjerojatnost da će određeni napor biti instrumentalan za postizanje visoko vrednovanog cilja".<sup>101</sup> Čimbenici koji utječu na motivaciju pojedinca su razina očekivanja, instrumentalizacija i valentnost.

Razina očekivanja je subjektivna procjena o vjerojatnosti da će uloženi trud dovesti do uspješnog rezultata. Ona se temelji na procjeni vlastitih vještina i jesu li one dovoljne da utječu na ishod rada.<sup>102</sup> Određuje se omjerom uvjerenje pojedinca i prateći ishod u rasponu od nula do jedan.<sup>103</sup> Ako je razina očekivanja nula, to znači da zaposlenik smatra da iz njegovog uloženog truda neće proizaći očekivani ishodi. Suprotno tome, razina očekivanja jedan znači da će zaposlenikov uloženi trud biti popraćen određenim ishodom.<sup>104</sup> Instrumentalizacija podrazumijeva percepciju pojedinca o vjerojatnosti da će izvedba dovesti do određenog ishoda, odnosno nagrade. Prikazuje se na rasponu od -1 do +1. Ako je instrumentalizacija -1, onda je ishod osiguran bez obzira na ishod prvog. Ako

---

<sup>98</sup> Robbins, op. cit., 49

<sup>99</sup> Lee, *Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model*, 788

<sup>100</sup> Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 91

<sup>101</sup> Beck, op. cit., 392

<sup>102</sup> Lee, op. cit., 789

<sup>103</sup> Zovko, op. cit., 91

<sup>104</sup> Lee, op. cit., 789

je instrumentalizacija +1, prvi ishod je nužni uvjet za konačni ishod ili nagradu.<sup>105</sup> Primjerice, ako zaposlenik uloži visoki trud pri provođenju projekta, dobit će povišicu plaće. Posljednji je čimbenik valentnost koji se određuje omjerom nagrade i osobnih ciljeva pojedinca. Ona predstavlja stav pojedinca o postignutom ishodu. On se također prikazuje u rasponu od -1 do +1 pri čemu pozitivna vrijednost prikazuje preferenciju postizanja ishoda, a negativna vrijednost prikazuje preferenciju nepostizanja cilja. Ako je valentnost jednaka nuli, onda pojedinac nema preferencije o postizanju određenog ishoda. Dakle valentnost predstavlja razinu željenog rezultata.<sup>106</sup>

Za primjer će se prikazati razmišljanje zaposlenika o mogućnost unapređenja temeljem marljivog rada. On može procijeniti vjerojatnost kao nisku, srednju ili visoku. To predstavlja očekivanje. Zatim treba razmotriti je li unapređenje na poslu značajno za pojedinca temeljem čime se definira instrumentalnost. U slučaju da zaposleniku nije važno unapređivanje, vjerojatnost je da zaposlenik neće uložiti više truda. Dakle instrumentalnost će biti niska što za rezultat neće dovesti do unapređenja na radnom mjestu.<sup>107</sup>

#### 2.1.4. Teorija postavljanja ciljeva

Edwin Locke i Gary Latham su postavili teoriju postavljanja ciljeva kojom su povezali performanse i ponašanje u organizaciji s definiranim ciljevima organizacije.<sup>108</sup> Postavljanje ciljeva je temelj za ranije objašnjene teorije. Teorija postavljanja ciljeva polazi od toga da „... svjesno ponašanje izravno utječe na naše akcije i time na ostvarivanje ciljeva“.<sup>109</sup>

Latham je utvrdio da su pojedinci kojima su bili postavljeni specifični, teški i dostižni ciljevi postigli bolje rezultate od pojedinaca kojima su bili postavljeni lagani i općeniti

---

<sup>105</sup>Lee, op. cit., 790

<sup>106</sup>Zovko, op. cit., 92

<sup>107</sup>Beck, op. cit., 394

<sup>108</sup>Lunenburg, *Goal-Setting Theory of Motivation*, 2

<sup>109</sup>Zovko, op. cit., 92

ciljevi ili im nisu bili uopće postavljeni ciljevi.<sup>110</sup> Iz toga se može zaključiti da je definiranje jasnih ciljeva neophodno za kvalitetno poslovanje poduzeća, a u konačnici i za motiviranje zaposlenika. Također treba spomenuti da je potrebno posjedovati sposobnosti koje će omogućiti ispunjenje ciljeva, prihvaćanje definiranih ciljeva i pružanje povratne informacije o provedbi ciljeva.<sup>111</sup>

Nadalje postoje dvije glavne odrednice ponašanja pojedinca u organizaciji, a to su vrijednosti i namjere ili ciljevi. Vrijednosti su temelj prema kojem pojedinac djeluje. One se vezuju uz emocije i želje pojedinca. Ciljevi su konačna radnja ili aktivnost koju pojedinac želi učiniti na svjesnoj razini te oni usmjeravaju pozornost zaposlenika i njegovo djelovanje. Temeljem svega toga pojedinac ulaže trud i usmjerava se na zadani cilj što dovodi do iskazivanja prikladnog ponašanja i performanse. Postizanje cilja može dovesti do zadovoljstva pojedinca koja će ga dalje motivirati. U slučaju da se cilj ne postigne, to može dovesti do nezadovoljstva pojedinca i u konačnici smanjene motivacije.<sup>112</sup>

Dva glavna načela postavljanja ciljeva se usmjeravaju na težinu i jasnoću. Što se tiče težine ciljeva, učinkovitiji su teži ciljevi od lakših. Jasnoća ciljeva podrazumijeva specifičnost, odnosno konkretnost definiranih ciljeva. Osim ova dva načela, valja spomenuti značaj dostižnosti, relevantnosti i sudjelovanja zaposlenika prilikom postavljanja ciljeva. Osim što ciljevi moraju biti jasno definirani, oni moraju biti ostvarivi, dakle važno je postaviti dovoljno izazovan cilj. Cilj ujedno treba biti relevantan za posao. Pod time se misli da treba biti usmjeren na područja koja se tiču zaposlenika. Nadalje ciljevi moraju biti objektivno izmjereni i valjani. U konačnici je važno da zaposlenici sudjeluju u postavljanju ciljeva. Ono također doprinosi zadovoljstvu zaposlenika poslom.<sup>113</sup>

Lunenburg navodi kriterije koje ciljevi moraju zadovoljiti. Ciljevi moraju biti jasno definirani, zahtjevni i istovremeno ostvarivi te moraju biti prihvaćeni od strane zaposlenika organizacije.<sup>114</sup> Kako bi ciljevi bili prihvaćeni od strane zaposlenika, potrebno je uvažiti njihove prijedloge prilikom definiranja ciljeva. Time će zaposlenici

---

<sup>110</sup>Lunenburg, op. cit., 5

<sup>111</sup>Lunenburg, op. cit., 5

<sup>112</sup>Lunenburg, op. cit., 2

<sup>113</sup>Beck, op. cit., 396

<sup>114</sup>Lunenburg, op. cit., 1

biti motivirani da ih postignu. Također treba omogućiti pružanje povratnu informaciju o tome samom tijeku ostvarenja navedenih ciljeva. Dajući povratnu informaciju, zaposlenike će se usmjeriti ka postizanju ciljeva i motivirati da napreduju. Nadalje je ciljeve potrebno staviti u kontekst procjene radnog učinka i definirati vremenski okvir unutar kojeg će se ciljevi ostvariti. Kada su zaposlenici svjesni toga da se njihov rad evaluira, bit će usmjereniji na postizanje zadanih ciljeva. Što se tiče zadavanja rokova za postizanje ciljeva, oni uvelike doprinose postizanju ciljeva zato što će motivirati zaposlenike da se posvete tome, posebice kada je rok postizanja ciljeva blizu. U konačnici, ciljevi trebaju biti usmjereni na usvajanje novih znanja i vještina te omogućiti ravnotežu između grupnih i individualnih ciljeva.<sup>115</sup>

Kritike ove teorije mogu se svesti na tri teze. Prvenstveno kombiniranje ciljeva i novčane nagrade može dovesti do toga da se postavljaju lagani ciljevi. Idući problem koji se javlja jest što se postavljanjem ciljeva usmjeruje zaposlenike isključivo na mjerljive pokazatelje uspješnosti. Posljednja kritika je da se ova teorija može primijeniti samo na uspostavljenim radnim mjestima, dok na novim poslovima postoji vjerojatnost da se ciljevi neće ispuniti.<sup>116</sup>

### 2.1.5. Teorija pravednosti

Teoriju pravednosti ili jednakosti utemeljio je J. Stacy Adams koji se usmjerio na uzroke i posljedice zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva zaposlenika.<sup>117</sup> Teorija pravednosti se temelji na usporedbi intenziteta posla i onoga što zaposlenik dobiva. Ukoliko zaposlenik zapazi da je nerazmjern odnos tog dvoje, zaposlenik će biti nezadovoljan. Drugim riječima zaposlenik sagledava svoj posao iz perspektive postizanja pravednosti. Kada pojedinac procijeni da se s njime postupa nepravedno, reagira na jedan od četiri moguća načina. Prva mogućnost je promjena načina rada tako da bude odgovarajuća nagradi koju

---

<sup>115</sup>Lunenburg, op. cit., 4

<sup>116</sup>Lunenburg, op. cit., 5

<sup>117</sup>Gutić, Devčić i Šostar, op. cit., 92

zaposlenik dobiva.<sup>118</sup> Drugi način je traženje odgovarajuće nagrade tako što traži povišicu ili bonus. U tom slučaju zaposlenik djeluje na vlastite outpute.<sup>119</sup> Ako intervencije od strane zaposlenika budu neuspješne, zaposlenik može promijeniti percepciju nepravdnosti. Posljednja mogućnost je napuštanje radnog mjesta umjesto reagiranja na nepravdu.<sup>120</sup> Prema teoriji pravednosti pojedinac će biti zadovoljan svojim poslom tek onda kada se percipirana nepravdnost riješi na njemu zadovoljavajući način. Isto tako zaposlenici imaju sklonost birati onaj način djelovanja kojim će se maksimalizirati vrijednosti outputa ili dobivene nagrade, minimalizirati izrazite napore i neće preispitivati samopoštovanje zaposlenika.<sup>121</sup>

Temeljne postavke ove teorije se dijele na dvije kategorije. U prvoj su kategoriji uvjeti percepcije nejednakosti, dok su u drugoj kategoriji rješavanje nejednakosti.<sup>122</sup>

Teorija pravednosti doprinosi tumačenju motivacije zato što ukazuje menadžerima da je potrebno pravedno nagrađivati rad i uvažiti percepciju i stavove.<sup>123</sup> Dakle potrebno je stvoriti jasnu povezanost između radne uspješnosti i plaće ili nagrade koju pojedinac dobiva za nj. Menadžer mora argumentirati distribuciju nagrada, pružati povratnu informaciju i pratiti svaki signal nezadovoljstva zaposlenika.<sup>124</sup> Međutim prilikom

ispitivanja ove teorije javlja se problematika koja se može svesti na dvije tvrdnja. Prva je da plaća nije isključivi ishod rada. Druga je usmjerena na osobu s kojom se zaposlenik uspoređuje. Naime postavlja se pitanje o prikladnosti usporedbe zaposlenika s tom osobom što nije nužno najjasnije definirano.<sup>125</sup>

---

<sup>118</sup>Varga, *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, 159

<sup>119</sup>Buntak, Droždek i Kovačić, op. cit., 59

<sup>120</sup>Varga, op. cit., 159

<sup>121</sup>Buntak, Droždek i Kovačić, op. cit., 59

<sup>122</sup>Varga, op. cit., 159

<sup>123</sup>Varga, op. cit., 159

<sup>124</sup>Bahtijarević-Šiber, op. cit., 585

<sup>125</sup>Beck, op. cit., 394



### **3. Organizacija kampa Straško, Novalja**

Počeci gospodarskog razvoja grada Novalje vezuju se uz osnivanje Poljoprivredne zadruge 1946. godine. Zadruga je u početku razvijala tek nekoliko grana poljoprivrede, vinogradarstvo i stočarstvo. Takva situacija potrajala je 2-3 godine kada se u sklopu Zadruge počinje poticati razvitak brojnih gospodarskih grana i zanimanja.

Zadruga tako funkcionira do sredine 50-ih godina kada dolazi do odvajanja pojedinih djelatnosti i osnivanja zasebnih poduzeća, trgovačkog poduzeća "Caska", komunalnog poduzeća "Zrće", turističko-ugostiteljskog poduzeća "Turist" (1960. godine).

Zadruga je 50-ih godina uz pomoć stanovnika tadašnjeg mjesta izgradila restoran Propuh. Zatim 1965. godine u sastavu Turističko-ugostiteljskog poduzeća „Turist“ počeli su se graditi paviljoni, a 1968. otvoren je i Hotel Liburnija. 1972. godine u sastavu poduzeća „Turist“ otvoreni su Hotel Loža, koji je u sklopu imao „Turistbiro“, agenciju za posredovanje u iznajmljivanju privatnih smještajnih kapaciteta u kućnoj radinosti, te konačno i Kamp Straško.

Kamp Straško danas je dio Hadria d.o.o. tvrtke sa sjedištem u Novalji na otoku Pagu koja je nastala 25.9.1992. privatizacijom nekadašnjeg Turista d.d. u stečaju. Ime tvrtke dolazi od imena antičkog grada Adrie, grč. Hadria, koji se nalazio na području sjevernog Jadrana, a po kojem je i naše more dobilo naziv Adria odnosno Jadran.

18.7.2012. godine Hadria d.o.o. osniva drugi kamp u svojem vlasništvu, Kamp Omišalj na otoku Krku.

Do 2017. godine Hadria je u svom sastavu imala Hotel Liburniju sa svoja dva paviljona i prostorom nekadašnjeg restorana Propuh, a do 2019. i Hotel Ložu.

2022. godine Hadria je kupila kamp Jezera Lovišća na otoku Murteru od poduzeća Školjić d.o.o. Kamp je izgrađen 1970. godine. Također je 2022. godine kupila i Kamp Porat u Poveljani na otoku Pagu.

Danas Hadria u svom vlasništvu ima četiri kampa. Kamp Straško s četiri zvjezdice na otoku Pagu, kamp Omišalj s pet zvjezdica na otoku Krku, kamp Jezera Lovišća s tri zvjezdice na otoku Murteru te kamp Porat s tri zvjezdice u Poveljani na otoku Pagu.

Kamp Straško smješten je na jugoistočnoj obali otoka Paga, udaljen 1,2 kilometara od centra grada Novalje. Nalazi se u šumi dalmatinskog hrasta i masline, a rasprostire se na

57 hektara zemlje. Kako se kamp pruža duž obale, sve se smještajne jedinice nalaze u neposrednoj blizini mora.

Kamp se može pohvaliti i jednom od najljepših plaža otoka Paga koju svakodnevno dolaze posjetiti i brojni vanjski gosti. Radi se o šljunčanoj plaži, dugoj oko 2000 metara. Cijelom dužinom plaže proteže se šetnica, popraćena brojnim sadržajima poput barova, restorana, dječjih igrališta, obiteljskih ljuljački i klupica, relaksirajućih masaža i sličnog.

Kategorizacijom iz 2008. godine kamp je kategoriziran je sa četiri zvjezdice. Kvalitetom kapaciteta i sadržajem kamp udovoljava svim uvjetima dobivanja maksimalnog broja zvjezdica.

Kamp Straško nagrađen je brojnim *nagradama i priznanjima*:

- Prestižnom *ADAC Superplatz* nagradom, najvažnijom nagradom u svijetu kampiranja. Njemački autoklub ADAC, definirao je sustav ocjenjivanja kvalitete sadržaja i usluga kampova kojim se danas ocjenjuje preko 5.500 europskih kampova. Samo nekolicini najboljih, odnosno kampovima koji po opsegu i kvaliteti svoje ponude, te razini svojih usluga dosežu najviših 5 zvjezdica, dodjeljuje se nagrada ADAC Best Camping. Nagrada se dodjeljuje samo za jednu godinu, a svaku sljedeću godinu odabrani kampovi moraju iznova opravdati svoju nagradu, kako u očima ADAC-ovih inspektora tako i u očima svojih gostiju. Kamp Straško svoju nagradu ima već pet godina za redom.
- Posljednjih pet godina kamp ima i nagradu *ANWB Top Camping* koja predstavlja jednu od najznačajnijih pokazatelja visoke razine kvalitete kampova diljem Europe za kampiste s nizozemskog tržišta. Ocjena kampova proizlazi iz definiranog sustava ocjenjivanja kvalitete i ANWB-ovog inspekcijskog obilaska kampova. ANWB funkcionira poput ADAC-a, nagrade se dodjeljuju za jednu godinu, a svaka sljedeća godina kampovima predstavlja izazov da nagradu opravdaju i zadrže.

Od 2013. do 2015. godine nagrade ADAC i ANWB dodjeljivale su se u suradnji pod zajedničkim nazivom ADAC/ANWB Best Camping.

- Dobio je i *DCC Europapreis* nagradu, drugu najvažniju nagradu u Europi, koja se dodjeljuje od 1996. godine. Kamping klub DCC (Deutcher Camping Club) je najveće udruženje u Njemačkoj za promicanje kamping turizma, pa tako svojim

članovima nudi brojne pogodnosti, od pružanja personaliziranih informacija i konzultacija, popusta na cijene, osiguranja i dr. Osim promicanja kulture kampiranja, DCC putem nagrade DCC Europapreis ističe one kampove u kojima njihovi članovi mogu osjetiti kvalitetu, identitet, živost i pozitivan duh.

- Slovenski kampisti, ujedno jedni od najbrojnijih i najvjernijih gostiju hrvatskih kampova, od 2011. godine svake godine glasaju za svoj najomiljeniji hrvatski kamp u sklopu akcije *Naj kamp Adria*. Temeljem rezultata glasovanja, odabiru se oni kampovi koji su razinom kvalitete svojih sadržaja i usluga opravdali povjerenje svojih gostiju te time zaslužili svoju nagradu. Kamp Straško ovu nagradu dobiva već četiri godine za redom. Osim kao nagrada, ima veliku važnost i radi brojnih osobnih iskustva kampista i komentara iz prve ruke koji su od velike su važnosti za druge kampiste, ali i za kampove koji će u njima prednosti i mane svog poslovanja, te ideje za mogućnost daljnjeg razvoja.
- Kamping udruženje Hrvatske od 2008. godine provodi projekt kvalitete *Croatia's Best Campsites* koji okuplja najbolje hrvatske kampove, te garantira kvalitetu hrvatske kamping ponude. Oznaka se dodjeljuje kampovima koji su zadovoljili standarde kvalitete definiranog sustava ocjenjivanja u četiri kategorije: sanitarije, smještajne jedinice, trgovačka i ugostiteljska ponuda te sadržaji za slobodno vrijeme (sportski, zabavni i animacijski). Kvaliteta sadržaja i usluga dodatno se potvrđuje i prilikom obilaska inspektora. Kampovi dobivaju oznaku na jednu godinu nakon čega ju moraju ponovno zaslužiti svake sljedeće godine. To je ujedno i poticaj kampovima da ulažu u povećanje kvalitete svojih sadržaja i usluga. Kamp Straško nalazi se na listi od 2020. godine.
- Kamp je 2015. nagrađen priznanjem „*Turistički cvijet*“ – Kvaliteta za Hrvatsku, kojom već duži niz godina Hrvatska gospodarska komora (HGK) nagrađuje najbolje turističke destinacije i smještajne objekte u Hrvatskoj, pa tako i kampove. Uzimajući u obzir njihovu veličinu i lokaciju, dodjeljuje se nagrada u nekoliko kategorija: mali, srednji i veliki kampovi, oni smješteni na moru, te oni na kopnu, a odnedavno se nagrada dodjeljuje i za najbolji glamping proizvod. Prilikom odabira najboljih kampova u obzir se uzima i uspješnost njihova poslovanja.

- *Plava zastava* međunarodni je ekološki program zaštite okoliša mora i priobalja, danas izuzetno cijenjena i priznata eko-oznaka održivog upravljanja i gospodarenja morem i obalnim pojasom, posebice plažama i marinama. Plava zastava dodjeljuje se samo za jednu sezonu, a za svaku sljedeću potrebno je dostaviti zahtjev te zadovoljiti strogo definirane kriterije. Mnogobrojni hrvatski kampovi danas su nositelji ovog priznanja, a svi se ističu izuzetnom kvalitetom i čistoćom mora, uređenjem, sigurnošću, pristupačnošću i opremljenošću plaža. Kamp od 2004. godine ima i Plavu zastavu.

### 3.1. Smještajne jedinice

Kategorizacija je postupak i način utvrđivanja vrste i kategorije objekta. Postupak i način kategorizacije je prikupljanje i ocjena dokumentacije te očevid na objektu. Skraćeni postupak i način kategorizacije je prikupljanje i ocjena dokumentacije bez očevida na objektu, a temeljem raspoloživih saznanja. Objekt se kategorizira pojedinačno.<sup>126</sup> Zahtjev za izdavanje rješenja o ispunjavanju uvjeta ugostitelj podnosi nadležnom tijelu tek kada je objekt spreman za prijem gosta. U zahtjevu ugostitelj navodi podatke o tvrtci ugostitelja, objektu te prilaže registraciju tvrtke, dokaz o pravu korištenja prostora, akt o uporabljivosti građevine i drugu dokumentaciju ako je potrebno. Uviđaj u objektu obavlja povjerenstvo ureda kojeg čine najmanje dva člana, a te članove imenuje čelnik ureda.

Prema zadnjoj kategorizaciji koja se odvila u svibnju 2022., kamp Straško ima 2145 smještajnih jedinica, kapaciteta za sveukupno 6562 gosta. Osnovne smještajne jedinice u kampu Straško su podijeljene na:

- Kamp mjesta (ukupno 685)
- Kamp parcele (ukupno 745).

Osim ovih osnovnih smještajnih jedinica, kamp nudi i smještaj u obliku mobilnih kućica, odnosno na nekim osnovnim smještajnim jedinicama nalazi se pokretna oprema

---

<sup>126</sup>Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine ostali ugostiteljski objekti za smještaj, čl. 47, st. 11 [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1410.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1410.html)

za kampiranje. To može biti šator, kamp prikolica (kamp kućica, karavan), autodom (kamper), pokretna kućica (mobilhome), glamping kućica, glamping oprema i slično.<sup>127</sup>

U slučaju kampa Straško to su:

- Mobilne kućice (ukupno 706)
- Glamping šatori (ukupno 9).

*Kamp mjesto* je pojedinačno ili grupno brojem ili slično označen i uređen prostor za kampiranje (očišćen od korijenja, kamenja i sl.).<sup>128</sup>

Kamp mjesto, slobodna zona ili neparcelirana zona je neomeđen prostor sa priključkom za struju, dok na nekim dijelovima postoji i priključak na vodu. Dijelovi kampa sa kamp mjestima prirodnijeg su izgleda, te imaju niže cijene u odnosu na parcelirani dio. Pravi je to prikaz nekadašnjeg kampa, te kako je sve to izgledalo prije. Dok noviji kampisti traže udobnost i privatnost, oni stariji i dalje radije biraju slobodnu zonu i više cijene taj slobodniji tip kampiranja.

Cijena kamp mjesta uključuje jedan auto i jedan šator, ili jedan auto i jednu kamp prikolicu ili jedan autodom odnosno kamper. Svako dodatno vozilo ili šator dobiva novo kamp mjesto. Na cijenu kamp mjesta posebno se zaračunava cijena osobe, kućni ljubimci, prikolice za stvari ili brod i slično, te boravišna pristojba i prijava po osobi.

U kampu Straško nalazi se 685 kamp mjesta, odnosno 31,93% kampa je namijenjeno za kamp mjesta. Uprava kampa Straško je od ukupnog broja kamp mjesta namijenilo je 673 za individualne goste, a 12 kamp mjesta namijenjeno je paušalnim smještajnim jedinicama.

*Kamp parcela* je omeđen, pojedinačno brojem ili slično označen i uređen prostor za kampiranje (očišćen od korijenja, kamenja i sl.).<sup>129</sup>

Kamp parcele su numerirani prostori, zatravljeni, te s tri strane okruženi kamenim zidićem visine do 40 cm. Osim zidića parcele su omeđene i zasađenim autohtonim biljem, cvijećem i niskim raslinjem. Velik broj parcela nalazi se u prirodnom hladu jedinstvene šume dalmatinskog hrasta, a gostu se daje na izbor želi li sunčaniju parcelu ili pak parcelu

---

<sup>127</sup>Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, čl. 14, st. 3 [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1409.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1409.html)

<sup>128</sup>Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, čl. 14, st. 3 [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1409.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1409.html)

<sup>129</sup>Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, čl. 14, st. 3 [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1409.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1409.html)

u hladu. Svaka parcela ima površinu do 140 m<sup>2</sup>, a ima svoj priključak za struju, vodu, odvod za otpadne vode, priključak za satelitsku televiziju te bežični Internet koji pokriva cijeli kamp. Gost uzima parcelu u najam kako bi na nju postavio svoju pokretnu opremu za kampiranje. U cijenu smještaja na parceli su uključeni ili auto i šator ili auto i prikolica ili kamper, sve ostalo se dodatno naplaćuje na cijenu parcele. Za razliku od kamp mjesta na parceli gosti mogu imati dodatno vozilo ili šator koje onda dodatno plaćaju po cjeniku. Također plaćaju cijenu osobe, kućnog ljubimca, prikolicu za stvari ili brod, boravišnu pristojbu i prijavu.

Parcele su podijeljene u tri zone: Parcele Large, Parcele Premium koje se dijele na Premium i Premium Superior, te Gold parcele. Parcele Large nalaze se u blizini restorana te max. 50 m od mora. Premium Superior su parcele koje se nalaze 1. red uz more, poviše njih se nalaze Premium parcele, a iznad njih Gold parcele koje se nalaze u 2. zoni od mora.

Kamp Straško ima ukupno 745 parcela, od kojih je 671 parcela za individualni najam, a preostale 74 parcele za paušalne goste. Parcele čine 34,73% sveukupnog smještaja u kampu.

*Pokretna kućica (mobilhome)* je pokretna oprema za kampiranje od čvrstog materijala, nije čvrsto vezana za tlo (može se maknuti), ima kupaonicu.<sup>130</sup>

Mobilne kućice su male kuće za odmor u prirodnom okruženju, izvrsne za smještaj obitelji. Kompletno su uređene, klimatizirane, te smještene uz samu obalu maksimalno 150 metara od mora. Riječ je o kućicama od 32 m<sup>2</sup> do 36 m<sup>2</sup>, koje mogu primiti maksimalno 6 odraslih osoba, a koje u sebi sadrže spavaće sobe, kupaonice, dnevni boravak, kuhinju. Na uređenoj terasi mobilne kućice nalaze se vanjske garniture, te po dvije ležaljke. Smještene su u neposrednoj blizini mora što ih čini dodatno atraktivnima. U cijenu je uključeno jedno osobno vozilo, struja, voda, plin, SAT-TV, klima, WI-FI, početno i završno čišćenje, posteljina i ručnici. Gosti na upit mogu dobiti dječji krevetić i dječju hranilicu.

Mobilne kućice su podijeljene u više zona: Gold, Gold Plus, Rosmarin, Premium, Premium Superior, Melia, Adria, Adria Superior, Olive, Olive Superior, Mediteran i Mediteran Superior.

---

<sup>130</sup>Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, čl. 14, st. 7. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1409.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1409.html)

Mobilne kućice Superior, Premium, Adria i Olive nalaze se 1. red uz more, dok mobilne kućice Mediteran Superior nisu 1. red uz more, već imaju vlastiti bazen.

U kampu postoje i tri kućice s prilagođenim pristupom za invalide, dvije u zoni Premium i jedna u zoni Adria. Površina mobilne kućice prilagođene za osobe s poteškoćama u kretanju iznosi 34,40 m<sup>2</sup>, te posjeduju vanjsku rampu za pristup invalidskim kolicima.

U kampu Straško postoji ukupno 706 mobilnih kućica od kojih je 320 za individualni najam, 301 čine paušalne kućice, kupljenih kućica od gostiju ima 76 i mobilne kućice koje koriste zaposlenici Hadrie 9. Mobilne kućice čine 32,91% kampa.

*Glamping kućica* je pokretna oprema za kampiranje od čvrstog materijala, nije čvrsto vezana za tlo (može se maknuti), neuobičajenog je oblika ili je prostorno postavljena na neuobičajen način (npr. pod zemljom, na stupovima, drvu, vodi, stijeni i slično), s ili bez kupaonice.<sup>131</sup>

Glamping šatori kao najnoviji trend u kampiranju posljednjih nekoliko godina, uvedeni su u Kamp Straško 2018. godine, a ima ih ukupno 9 što čini 0,9% ukupnog smještaja kampa. Glamping šatori savršeno ispunjavaju zahtjeve modernog gosta – kombinaciju luksuza i boravka u prirodi. Iako zbog riječi šator zvuči kao jednostavan smještaj, to je luksuzni i moderan tip smještaja.

Postoje tri vrste glamping šatora u Kampu Straško smještenih na mirnoj lokaciji, a razlikuju se po kapacitetu gostiju koji unutra stane. Glamping šatori S za 2 osobe imaju bračni krevet, stol sa stolicama za dvije osobe, frižider i kupaonicu s toaletom te tušem. Ovaj šator nema kuhinju niti TV. Glamping šatori M za 4 osobe imaju dva bračna kreveta, stol sa stolicama za četiri osobe, dnevnu sobu s opremljenom kuhinjom i kupaonicu s toaletom te tušem. Glamping šatori L za 6 osoba imaju dva bračna kreveta, te dva odvojena kreveta za po jednu osobu, stol sa stolicama za šest osoba, dnevnu sobu s opremljenom kuhinjom i kupaonica s toaletom te tušem. Šatori M i L imaju TV, a struja, plin, voda, parkirno mjesto za jedno vozilo, klima, WI-FI, čišćenje i posteljina uključeni su uključeni u cijenu svakog šatora.

Kamp je do 2017. godine imao i FKK dio, odnosno dio za nudiste, koji je bio ograđen i strogo čuvan. Na oba ulaza u FKK, jedan pješački i jedan za vozila, stajao je po jedan

---

<sup>131</sup>Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, čl. 14, st. 8. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1409.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1409.html)

zaposlenik kampa i jedan zaštitar. Oni su provjeravali svakog gosta prije nego bi ga pustili. Gost je morao imati prijavnicu s pečatom FKK koji bi dobio jedino ako bi imao člansku iskaznicu odnosno propusnicu za FKK. Na tom djelu postojale su individualne parcele, te također i paušalne parcele.

Prema tržišnim segmentima smještajne jedinice kampa Straško dijele se na:

- paušalne smještajne jedinice i
- individualne smještajne jedinice.

*Paušal* je ugovorno uređeni odnos između gosta i Uprave kampa, u kojem je Uprava kampa dužna osigurati gostu parcelu ili kamp mjesto sa pripadajućim priključcima u danima otvorenosti kampa, a gost je za to dužan platiti odgovarajuću ugovorenu paušalnu cijenu. Prema tom ugovoru na parceli ili kamp mjestu u jednom trenutku smiju biti maksimalno 4 odrasle osobe i 2 djece koji ulaze u cijenu paušala, kao i jedan auto. Svaka osoba preko navedenog broja, kao i dodatni automobil naplaćuju se prema individualnom cjeniku kampa. Postoje i izuzetci koji imaju dodatak na ugovor prema kojem paušalac ima unaprijed dogovoreno i plaćeno mjesto za 6 odraslih osoba i 2 djece ili 2 auta ili prikolice za brod i sličnog. Isto tako u cijenu paušala uključen je i jedan kućni ljubimac, dok se svaki dodatni naplaćuje. Boravišna pristojba i prijava nisu uključene u cijenu paušala, te se plaćaju tokom boravka gosta. Pogodnost paušala za upravu kampa je u dinamici plaćanja. Polovica ukupnog iznosa paušala se plaća u siječnju i veljači, što je u trenucima kada kamp ne radi jako bitan prihod. Pogodnost ovakvog ugovora za gosta je u tome što ukupnu cijenu paušala mogu podijeliti više korisnika (obitelji) što je u konačnici finansijski isplativo. Novitet u paušalima od 2022. godine je da svaki vlasnik paušala mora prije sezone kampu poslati listu gostiju koji će boraviti u njihovom zakupljenom paušalu, ako osoba koja ulazi u kamp nije na popisu tj. nije za nju sklopljen ugovor plaća jednokratnu naknadu od 150 eura. Na taj način kamp štiti da se paušalci preprodaju ili iznajmljuju svoj paušal drugim gostima. Iznajmljivanje paušala mogu vršiti samo one osobe koje to imaju ugovoreno s kampom, u pravilu su to pravne osobe. Cijene paušala kreću se od 4.920 eura do 6.610 eura.<sup>132</sup>

*Individualne smještajne jedinice* zauzimaju veći dio kampa. Individualni gosti unajmljuju parcelu, kamp mjesto, mobilnu kućicu ili glamping šator i za to plaćaju dnevnu

---

<sup>132</sup>Cenepavšalov na Hrvaskem za kamping sezono 2023. <https://avtokampi.si/novice/cena-pavsalov-kampi-hrvaska>



cijenu najma čija je baza već za više od 30% veća od dnevne cijene paušala zbog čega je taj način najma isplativiji za upravu kampa. Također individualni gosti su u većini slučajeva i bolje platežne moći, te puno veći potrošači koji za vrijeme svog boravka posjećuju i dodatne sadržaje kampa poput restorana, kafića, masaža i sličnog. Oni su također dobri i za popularnost kampa jer posjećujući druge kampove pričaju s drugim kampistima te daju preporuke.

Individualni gosti na parceli ili kamp mjestu obično se zadržavaju do 21 dan, ovisno o tome izabiru li jedan kamp za godišnji odmor ili proputuju više kampova u trajanju svog odmora, dok u mobilnoj kućici i glamping šatoru u većini slučajeva borave tjedan dana. U predsezoni i posezoni uz pomoć članskih iskaznica poput ranije spomenutih ADAC, ANWB, Avtokampi.si, ACSI i sličnih individualni gosti ostvaruju i velike popuste na cijene parcela, pa tako neki znaju boraviti na njima od otvorenja kampa u 4. mjesecu do početka visoke sezone, te se onda vrata u posezoni i budu do zatvaranja kampa. To su uglavnom stariji gosti koji u kamp dolaze od samih početaka, kada je još sve bilo jedna velika slobodna zona, a njima i najviše odgovara mir koji tada vlada dok kamp još nije skroz pun.

Osim smještajnih jedinica u kampu, jedan od najvažniji čimbenika za ugodno kampiranje gostiju na parcelama i u slobodnoj zoni su *sanitarni čvorovi*, kojih kamp trenutno ima sveukupno 13. Sanitarni čvorovi su rasprostranjeni po cijelom kampu tako da je sa svake parcele gost udaljen maksimalno 100 m od najbližeg sanitarnog čvora. Uređeni su prema visokim standardima njemačkog ADAC-a i zadovoljavaju najviše kriterije prema kategorizaciji Ministarstva turizma. Također prigodno su uređeni i opremljeni u stilu mediteranskog podneblja, kako se ne bi pretjerano isticali u ambijentu kampa.

Sanitarni čvorovi podijeljeni su na unutarnji i vanjski dio, a svaki unutarnji dio ima odvojeni dio za muškarce i za žene. Sanitarni čvorovi sadrže: tuševе s toplom vodom, pojedinačne kabine za umivanje, WC, dječje sanitarije, prostor za presvlačenje beba, kupaonice prilagođene osobama s invaliditetom, privatne kabine, prostor za ručno pranje rublja, prostor za ručno pranje suđa, perilice i sušilice rublja, glačala i daske za glačanje, kemijski WC, te tuševi s toplom vodom za kućne ljubimce. Sanitarni čvorovi također imaju audio ozvučenje tokom dana što gostima pruža poseban ugođaj.

## 3.2. Ponuda kampa

Kako kamp u visokoj sezoni primi i po 6000 ljudi mora ljudima pružiti široku *ugostiteljsku ponudu*. Tako se unutar kampa Straško nalaze dva restorana, jedna pizzeria, te nekoliko beach barova.

Restoran Plaža zajedno sa Pizzeriom More, te caffè barom Barka, nalazi se u sredini kampa, uz glavnu šetnicu. Između restorana i pizzerije nalazi se pozornica sa prostranom terasom za ples na kojoj se tokom sezone svakodnevno održavaju koncerti domaćih i stranih bedova koji zabavljaju goste. Restoran Plaža je à la carte restoran koji svakodnevno nudi širok izbor ribljih i mesnih jela, dok se pizzeria More može pohvaliti vrhunskom kvalitetom pizza, te od prošle godine i s nekoliko vrsta burgera. Cijeli ugostiteljski kompleks ukupno broji gotovo 1000 sjedećih mjesta.

Taverna Giardin nalazi se malo udaljenija od gužve i pogleda prolaznika. Skrivena među parcelama, u mirnijem dijelu kampa na nekadašnjem prostoru FKK, pruža gostima manji izbor izvrsnih autohtonih jela. U opuštenoj atmosferi pruža gostima autentično gastro iskustvo. Radi se o domaćoj hrani tipičnoj za otok Pag, s raznim ribljim jelima, plodovima mora, te morskim i nekim mesnim specijalitetima od svježih namirnica lokalnih dobavljača. Kuhari se koriste tradicionalnim tehnikama, pa tako spremaju razna jela „pod peku“.

Kamp još ima i tri beach bara rasprostranjena duž obale kampa. Beach bar Val, novouređeni beach bar Maestral, te beach bar Bondi koji se nalazi tik uz kompleks bazena.

*Trgovačku ponudu* čine supermarket i mini market, te dva trgovačka kompleksa koja se nalaze uz markete s prodajnim prostorima koji izgledaju poput autohtone kamene dalmatinske kućice. Sastoje se od kućica sa voćarnom, ribarnicom, gastro kućom s autohtonim proizvodima i vinarija, CAMP SHOP – trgovina s kamping opremom i mogućnošću iznajmljivanja, trgovina s raznim suvenirima i trgovačkom robom, rekvizitima za plažu i sl., kioska, te kozmetičkog i frizerskog salona. U kampu se također nalaze i dvije pekare sa pekarskim i slastičarskim proizvodima.

U jednoj od istih takvih kamenih kućica nalazi se i *Info Point*, odnosno Info centar. Smješten je u samom centru kampa uz ranije spomenuti ugostiteljski kompleks, a otvoren je svaki dan od 8 do 20h. U Info centru gosti mogu dobiti informacije o kampu, gradu Novalji i otoku Pagu, te o organiziranim dnevnim izletima. Također u Info centru gosti mogu kupiti razne suvenire, razglednice, poštanske markice, žetone za pranje/sušenje robe. Pored info centra nalazi se i kutija za slanja razglednica, dok se pošta podiže u samom info centru.

Kamp također nudi *sportsko rekreativni centar* koji se sastoji od bazenskog kompleksa izgrađenog 2016. godine, te sportskih terena. Bazenski kompleks nalazi se odmah uz plažu, a sastoji se od četiri bazena otvorenog tipa različitih dubina, od najplićeg za one najmlađe do najdubljeg za odrasle osobe. Uz iste te bazene dva puta tjedno održavaju se i kino večeri na otvorenom za odrasle i djecu. Od sportskih terena kamp posjeduje nogometno igralište, dva teniska terena, teren za odbojku na pijesku, teretanu, šah, teren za boćanje. U sklopu sportskog centra gosti mogu sudjelovati u treninzima, turnirima, besplatnoj školi tenisa, također se nudi i usluga najma sportske opreme poput reketa, loptica i sličnog.

Kamp Straško već dugi niz godina surađuje sa agencijom za turističku animaciju „*Alegria*“. Alegria se bavi planiranjem, organizacijom i provedbom turističke animacije u turističkim objektima. Animacijski programi prilagođeni su za goste svih uzrasta tako da svatko može pronaći idealnu aktivnost za sebe. Animacijski tim čini tridesetak mladih članova koji osmišljavaju dnevne i večernje aktivnosti. Podijeljeni su u razne grupe, a pokrivaju baby room za djecu od 0 do 3 godine, kidsclub s raznim likovnim i muzičkim radionicama, mini disko gdje navečer kroz igrokaze i koreografije pokazuju roditeljima što su naučili kroz dan. Za odrasle postoje sportske aktivnosti poput joge, pilatesa, jogalatesa, aqua aerobika i sličnog. Svakog utorka je dan kampa kada bude cjelodnevni program uz razne dodatne aktivnosti. Animatori se ujutro oblače u kostime te prolazeći kroz cijeli kamp okupljaju djecu i pozivaju ih na igru. Navečer program završava vatrometom.

Od ostalih aktivnosti gostima su na raspolaganju jahanje konja, ronilački centar Foka, najam segweya, fish spa, 9D simulator virtualne stvarnosti, karting, glassboat panorama, najam brodica, te surf&sail centar, jet ski, parsailing, tube i penjački centar odmah pored kampa.

### 3.3. Turistički promet

Kamp Straško, kao i većina ugostiteljskih objekata u gradu Novalji nije otvoren cijelu godinu. Zbog velikog problema sezonalnosti koji je prisutan u cijeloj zemlji, u prosjeku je za goste otvoren do maksimalno 6 mjeseci. Gledajući sezone od 2006. do 2022. godine, najranije je bio otvoren 15.4., a najkasnije zatvoren 16.10. Najduže je radio 2012. i 2013. kada je bio otvoren 15.4. i zatvoren 15.10., dok je najkraće radio 2020. kada je zbog pandemije korona virusa bio otvoren tek 14.5., te zatvoren 10.10.2020.

U tablici broj 1 prikazan je datum otvaranja i datum zatvaranja kampa za pojedinu godinu, te broj noćenja za te godine. Radi se o razdoblju od 2006. do 2022. godine.

**Tablica 1.** Broj noćenja od 2006. do 2022. godine

Godine	Datum otvaranja	Datum zatvaranja	Broj noćenja
2006.	16.4.	7.10.	276.367
2007.	16.4.	16.10.	337.241
2008.	16.4.	16.10.	358.937
2009.	16.4.	10.10.	398.237
2010.	16.4.	7.10.	393.962
2011.	16.4.	15.10.	409.742
2012.	15.4.	15.10.	414.137
2013.	15.4.	15.10.	431.845
2014.	15.4.	11.10.	456.387
2015.	17.4.	10.10.	464.997
2016.	15.4.	7.10.	481.058
2017.	15.4.	7.10.	510.620
2018.	20.4.	6.10.	503.240
2019.	19.4.	5.10.	521.434
2020.	14.5.	10.10.	293.226
2021.	16.4.	15.10.	463.585
2022.	15.4.	8.10.	564.217

Izvor: izradio autor prema dokumentaciji Kampa Straško

Iz tablice se može vidjeti da je najveći broj noćenja ostvaren 2022. godine čak 564.217, dok je 2006. ostvario tek 276.367 noćenja. 2020. godine broj noćenja iznosio je tek 293.226, a uzrok tome je pandemija korona virusa zbog koje je kamp bio kraće otvoren te je stoga i broj noćenja bio manji.

U tablici broj 2 prikazan je broj dolazaka i broj noćenja prema državama za 2022. godinu.

**Tablica 2.** Pregled noćenja 2022. prema državama

Država	Dolasci	Noćenja
Slovenija	19.034	156.612
Njemačka	17.385	171.495
Poljska	5.692	43.355
Hrvatska	5.531	45.046
Češka	5.274	44.243
Austrija	3.884	33.394
Italija	2.901	17.820
Nizozemska	1.490	12.930
Slovačka	1.260	9.674
Mađarska	850	5.433
Švicarska	756	4.399
Bosna i Hercegovina	644	4.849
Belgija	363	2.597
Francuska	325	1.213
Švedska	275	1.940
Danska	239	1.906
Srbija	160	1.374
Velika Britanija	148	917
Ukrajina	116	792

Izvor: izradio autor prema dokumentaciji Kampa Straško

U tablici broj 2. su navedene zemlje redom od zemlje s najvećim brojem dolazaka prema onima s najmanjim. Zemlje s brojem dolazaka manjim od 100 nisu stavljene u tablicu, no slijedile bi još redom Rumunjska, Španjolska, SAD, Litva, Rusija, Norveška, Irska, Makedonija, Bugarska, Estonija, Finska, Australija itd.

Iz tablice se može vidjeti da su na prvom mjestu po dolascima gosti iz Slovenije, dok isti nisu na prvom mjestu i po broju noćenja. Na prvom mjestu po broju noćenja ipak su gosti iz Njemačke. Razlog tome je i velik broj paušalaca iz Slovenije koji kroz tjedan rade, a vikendima se zbog blizine spuštaju na more te opet vraćaju u radni tjedan. Dok Nijemci u prosjeku noće duže od njih, te zbog pogodnosti kamping kartica u predsezoni ostaju i po mjesec dana u kampu.

U tablici broj 3 prikazan je pregled dolazaka i noćenja gostiju 2022. godine prema tržišnim segmentima: alotman, individualci i paušal pojedinačno za parcele, mobilne kućice i kamp mjesta, te glamping.

**Tablica 3.** Pregled noćenja 2022. prema tržišnom segmentu

Tržišni segment	Dolasci			Noćenja		
	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno
Alotman parcele	0	364	364	0	4.158	4.158
Alotman mobilne kućice	56	3.622	3.678	312	32.020	32.332
Alotman kamp mjesta	695	202	897	4.787	1.341	6.128
Individualci – parcele	577	23.511	24.088	4.624	210.276	214.900
Individualci – mobilne kućice	1.514	10.266	11.780	9.944	90.030	99.974
Individualci – kamp mjesta	560	10.626	11.186	3.513	72.258	75.771
Individualci – glamping šatori	38	275	313	227	2.077	2.304
Paušal – parcele	63	1.764	1.827	1.189	16.500	17.689
Paušal – mobilne kućice	1.989	10.681	12.670	19.345	88.440	107.785
Paušal – kamp mjesta	39	207	246	1.105	2.071	3.176
UKUPNO	5.531	61.518	67.049	45.046	519.171	564.217

Izvor: izradio autor prema dokumentaciji Kampa Straško

Iz tablice možemo vidjeti da je najveći broj stranih gostiju pod tržišnim segmentom individualci – parcela, što znači da je najveći broj gostiju noćio na parceli te su došli individualno odnosno rezervirali su direktno preko kampa. Na drugom mjestu bi se s duplo manjim brojem prema broju noćenja našao tržišni segment paušalne mobilne kućice, zatim individualci u mobilnim kućicama, individualci na kamp mjestima itd.

Domaći gosti su najveći broj dolazaka i noćenja postigli kao paušalci u mobilnim kućicama, te tek nešto manje kao individualci u mobilnim kućicama.

Gledajući ukupan broj dolazaka domaćih gostiju naspram dolazaka stranih gostiju, vidi se da je broj dolazaka stranih gostiju čak 11 puta veći, isto kao i broj noćenja stranih gostiju.

## 4. Organizacijska struktura kampa Straško

Vlasnička struktura Hadrie d.o.o. je sastavljena od četiri fizičke osobe i jedne pravne osobe, dok upravu Hadrie d.o.o. čine direktor, te dva prokurista.<sup>133</sup>

Kamp Straško ima jednostavnu organizacijsku strukturu čija je prednost u jednostavnom prijenosu informacija između odjela. Organizacijsku strukturu Kampa Straško čini direktor kampa ispod kojeg se nalaze voditelj recepcije (prijemnog odjela), voditelj domaćinstva, voditelj marketinga i prodaje, voditelj hrane i pića, te voditelj tehničke službe. Voditelji su zaduženi za funkcioniranje odjela čiji su voditelj, dok je direktor kampa zadužen za poslovanje kampa u cjelini.

Jedan od ključnih faktora cjelokupnog funkcioniranja poduzeća je komunikacija među odjelima i neprestani protok informacija. Upravo zbog jednostavne organizacijske strukture kampa ne dolazi do nepotrebnog gubljenja informacija. Voditelji odjela su povezani i komuniciraju. Imaju sastanke na tjednoj bazi kako bi se uskladili i podijelili neke ideje ili opaske, a na taj način se i brže rješavaju tekući problemi koji nastaju ljeti tokom velike gužve u kampu. Voditelji također imaju i službene mobitele pomoću kojih mogu biti u stalnom kontaktu i kada su rasprostranjeni po kampu. Svaki voditelj odjela također ima i kratke sastanke sa djelatnicima svog odjela na dnevnoj bazi. Na tim sastancima dodjeljuju se zadaci timovima i pojedincima.

Kamp Straško ima 102 stalno zaposlene osobe, među kojima su uračunati i stalni sezonci, dok u sezoni ima 198 zaposlenih osoba na ugovor te još otprilike 150 studenata i učenika. U daljnjem tekstu bit će detaljniji raspored tih ljudi po odjelima. Osim tih zaposlenika Hadria d.o.o. ima i zajedničke službe u koje spada računovodstvo gdje se nalaze 4 stalno zaposlene osobe i 2 informatičara. Njihovi uredi smješteni su u Kampu Straško, međutim oni posluju i za ostale kampove u vlasništvu Hadrie d.o.o.

---

<sup>133</sup>HADRIA d.o.o. <https://www.companywall.hr/tvrtka/hadria-doo/MMxnJBy0>

## 4.1. Prijamni odjel

Recepcija je mjesto gdje se ostvaruje prvi kontakt gosta s kampom kad gost stigne. Prijamni odjel i njegovo osoblje su prva slika kampa gostu jer on od svoje prijave do odjave svu komunikaciju vrši upravo na recepciji, stoga je bitno da na recepciji radi obrazovano i uljudno osoblje kako bi doprinijelo što boljem prvom utisku gosta.

Prijamni odjel odnosno recepcija je smještena na samom ulazu u kamp. Recepcija je podijeljena na dvije prostorne cjeline. Prijamni odjel je organiziran na način da se na posebnom pultu vrši prijem gosta odnosno check in i na posebnom pultu odjava gosta odnosno checkout. Dio prijamnog odijela čini i info pult koji je organiziran kao zasebna cjelina, a smješten je u samom centru kampu.

Check in se sastoji od tri radna mjesta od čega dva recepcionara vrše prijavu, dok treći vrši mjenjačke poslove. Checkout se također sastoji od tri radna mjesta s tri blagajne gdje se vrši naplata boravka i dodatnih usluga koje je gost koristio. Važan dio prijamnog odjela čini i vanjska recepcija odnosno customer service koji uvelike pomaže oko prijema gostiju. Customer service vodi goste do parcela kako se ne bi stvarala gužva na ulazu u kamp, provjeravaju slobodne parcele kako ne bi došlo do overbookinga, te usput komuniciraju s gostima kako bi se riješili tekući problemi tokom boravka gostiju te bi tako gost u konačnici napustio kamp zadovoljan. Ovisno o dinamici i obujmu posla poslovi recepcionara se nekad mijenjaju, odnosno svaki recepcionar bio on na check inu, check outu ili dio vanjske recepcije, u bilo kojem trenutku može raditi na bilo kojem od navedenih radnih mjesta, te treba biti s njima upoznat. Recepcionari zaposleni na info pult kampa pružaju informacije gostima o uslugama i sadržajima kampa, o okruženju u kojem se kamp nalazi, vrše prodaju izleta i suvenira. U noćnoj smjeni zaposlen je noćni recepcionar, koji vrši prijem gostiju do 23:00 sata, a u ostale sata radnog vremena rješava nastale probleme i pomaže gostima u bilo kojoj nastaloj situaciji, te upisuje goste u sustav.

Iza check outa nalazi se voditeljski stol gdje sjedi voditelj smjene koji je odgovoran za rad svojih radnika koje nadgleda i uskače u slučaju većih problema, gužve ili dok je recepcionar na pauzi. Iza recepcije svoj ured ima i šef odnosno voditelj recepcije kojemu su odgovorni voditelji smjena, isto kao i svi radnici recepcije. Šef recepcije ima zadatak uskladiti sve poslovne procese koji se odvijaju na prijamnom odjelu, voditi dnevne, tjedne



i mjesečne izvještaje vezene za poslovanje prijamnog odjela, te rješavanje svih pritužbi koje ne mogu riješiti pojedinih voditelji smjena.

Radno vrijeme prijemnog odjela je od 0:00 do 24:00, a rad je organiziran u tri smjene: jutarnju, popodnevnu i noćnu smjenu. Kvalitetna primopredaja smjene je jako bitna zbog velikog broja informacija koje su od iznimne važnosti da bi se nesmetano odvijao rad cijelog odjela, zbog toga je svaki recepcionar dužan doći u smjenu 15 minuta prije samog početka rada. Recepcionari su dužni nositi radnu uniformu koja se sastoji od tamno plavih hlača i bijele košulje, te akreditaciju s njihovim imenom i stranim jezicima koje pričaju.

Prijamni odjel kampa Straško odvija stalnu komunikaciju i razmjenu informacija sa svim odijelima kampa. Pravovremen prijenos informacija među odijelima predstavlja temelj uspješnosti poslovanja sustava u cjelini. Prijamni odjel ostvaruje najveću interakciju s odjelima prodaje i domaćinstva, no i odnos sa tehničkom službom od velike je važnosti za nesmetano poslovanje kampa.

Dinamika zapošljavanja odnosno broj zaposlenika na prijamnom odjelu se povećava proporcionalno sa brojem gostiju odnosno obujmom poslovanja. Plan *radne snage* donosi se na osnovi odnosa broja zaposlenih iz prethodnih godina i očekivanog broja gostiju i potreba za radnom snagom u tekućoj godini. Najveći broj zaposlenih je u vrijeme visoke sezone, kad je ujedno i najveći broj zaposlenika u kampu. Kako se radi o kampu sa sezonskim karakterom poslovanja, stalno zaposleni djelatnici prijamnog odijela su voditelj recepcije, 2 voditelja smjene, voditelj vanjske recepcije te voditelj vanjskih objekata koji za vrijeme kad kamp ne posluje, svoje poslove i obveze obavljaju u odjelu prodaje i marketinga. Recepcija od prošle godine ima i 4 stalna sezonca čime zbog manjka radne snage u sezoni pokušava zadržati sebi radnike, te pružiti zaposlenicima još neku zaradu zimi kako bi ih privukli da ostanu. Prema tome recepcija zimi ima zaposleno 9 radnika.

Prema evidenciji i podacima izvučenim iz računalnog sustava HIS, kamp u sezoni na recepciji ima zaposleno 23 radnika, s time da u to nisu uračunati studenti i učenici koji rade na studentske i učeničke ugovore, stoga su u sljedećem odjeljku nabrojani svi radnici recepcije u sezoni.

Recepcija u sezoni ima zaposleno voditelja recepcije, dva voditelja smjene, voditelja vanjske recepcije, voditelja vanjskih objekata, šest recepcionara na check inu, šest na check outu, šest vanjskih recepcionara, dva upisivača, jednog noćnog recepcionara, te

zaposlenike vanjskih objekata: dva zaposlenika info pulta, dva na prodaji karata za ulaz u kamp, četiri zaposlenika rampista na ulazima u kamp, dva zaposlenika sportskog centra, te dva spasioca na bazenu i plaži. Ovaj broj sada već doseže 38 s mogućim odstupanjima ovisno o sezoni.

## **4.2. Odjel prodaje i marketinga**

U odjelu prodaje i marketinga kampa Straško, stalno je zaposleno 7 osoba. Od toga jedan voditelj odjela, četiri osobe u prodaji, te dvije u marketingu. Oni tijekom cijele godine bez obzira na otvorenost kampa vrše prodaju i rezervacije kapaciteta kampa.

Odjel prodaje vrši prodaju i rezervacije kapaciteta u posrednoj i neposrednoj prodaji kapaciteta gostima. Posredna prodaje vrši se suradnjom sa inozemnim i domaćim agencijama i turoperatorima, odnosno one vrše prodaju kapaciteta kampa prema uvjetima iz sklopljenog ugovora, a ugovor može biti sklopljen kao Ugovor o alotmanu ili Ugovor na temelju rezervacije. Neposredna prodaja kapaciteta vrši se u direktnoj komunikaciji sa gostima bilo da je riječ da li se radi o usmenoj ili pismenoj komunikaciji. Usmena prodaja vrši se telefonski ili osobno, dok se pismena prodaja vrši putem elektronske pošte. Kamp poseban naglasak stavlja na individualno prodaju zbog pozitivnih financijskih učinaka na ukupno poslovanje. Rezervacije se ažurno unose u hotelski informacijski sustav, vodeći uvijek računa o raspoloživosti kapaciteta kako ne bi došlo do overbookinga, što stvara jako ružnu i neozbiljnu sliku o kampu te u tom slučaju kamp mora pronaći najbolje i najbrže rješenje za gosta, bio to popust, gratis boravak ili smještaj u drugom kampu iste kategorije.

Gosti također mogu dati upit za rezervaciju direktno na recepciji, no u tom slučaju recepcionar je dužan uzeti sve podatke gosta te obavezno njegovu mail adresu kako bi mu se prodaja mogla obratiti za sve daljnje upute o rezervaciji te uplatu predujma. Isto tako i sve rezervacije napravljene putem telefona moraju biti potvrđene pismenim putem kako ne bi došlo do nekog nesporazuma ili zabune. Izuzetci su samo stalni gosti starije

dobi kojima uz prethodnu potvrdu voditelja može napraviti rezervacija usmenim putem bez pisane potvrde.

Kamp Straško se oglašava, prezentira i plasira na tržište putem vodećih europskih vodiča (Alan Rogersa i slični), putem info punktova na europskim specijaliziranim sajmovima za turizam (Caravan Salon Austria u Welsu, Natour Alpe Adria u Ljubljani, Caravan Salon u Leeuwardenu, Reise & Camping u Essenu, F.R.E.E. u Munchenu, CMT u Stuttgartu, Ferienmesse u Beču, Vakantiebeurst u Utrechtu itd.), udruženim oglašavanjima sa TZ Novalja, TZ Ličko-senjske županije i HTZ, suradnjom s turističkim agencijama i turoperatorima iz Europe, objavljivanjem članaka u tiskovinama, jumbo plakatima uz važne prometnice, te društvenim mrežama (Facebook i Instagram).

### **4.3. Odjel domaćinstva**

Odjel domaćinstva na čelu ima voditelja domaćinstva, a dijeli se na vešeraj i spremačice. Voditelj domaćinstva brine o organizaciji rada zaposlenika, rasporedu radne snage po objektima i u radne timove, uvođenje u posao, kontrola obavljenog posla, te izvješćivanje prijemnog odjela o obavljenom poslu. Uloga spremačica je da vodi računa o čistoći sanitarnih čvorova, mobilnih kućica, ugostiteljskih objekata, prijemnog odjela, te uredskih prostorija, dok se u vešeraju pere i pegla sva potrebna roba. Svaki od sanitarnih čvorova ima svoju spremačicu koja se brine da sanitarni stalno bude čist, te počisti za svakim gostom i dodaje još sanitarnih potrepština, dok ostale spremačice raspodijeljene u timove čiste mobilne kućice, recepciju i druge objekte. Također uvijek postoji i dežurna čistačica u slučaju nekakvih nezgoda van njihova radnog vremena može dostaviti potrebno, poput dodatne posteljine, ručnika, dječjeg krevetića, hranilice i sličnog. U slučaju kada gost na recepciji prijavi bilo kakav problem vezan za čistoću ili nedostatak nečeg u kućici, voditelj smjene recepcije obavještava voditelja domaćinstva koji odmah rješava nastali problem. Pošto u kampu ima dosta privatnih kućica, nekad uz kućice koje se čisti redovito, spremačice moraju počistiti i privatnu kućicu. Vlasnik kućice to

prijavljuje najmanje dan ranije na recepcija koja onda obavještava i dogovara to s voditeljem domaćinstva, a vlasnik kućice tu uslugu plaća na recepciji prema cjeniku.

Kamp izvan sezone ima zaposleno tri osobe u praonici rublja odnosno vešeraju, te 9 osoba u domaćinstvu, te voditelja domaćinstva. Dok se u sezoni broj osoba u domaćinstvu znatno povećava te doseže 42 osobe. Opet ne računajući studente koji rade preko studentskih ugovora, pa nisu u ovoj evidenciji HIS-a.

#### **4.4. Odjel tehničke službe i održavanja**

Odjel tehničke službe bavi se tekućim održavanjem, te nekim složenijim tehničkim zahvatima. Odjel tehničke službe i održavanja ima svog voditelja koji je zadužen za organizaciju i funkcioniranje cijelog odijela. U tehničkoj službi i održavanju zaposleni su električari, vodoinstalateri, stolari, te drugi pomoćni radnici. Održavanje, hortikulturno uređenje i izgled kampa pokriva hortikultura.

Kako kamp ima velik broj smještajnih kapaciteta česti su problemi u sezoni, te tehnička služba mora brzo reagirati. Gost obavještava recepcionara o određenom kvaru, zatim recepcionar zove određenog službenika tehničke službe ovisno radi li se tu o struji, vodi i sličnom. Tehnička služba bavi se i punjenjem boca plina za goste, spuštanjem i izvlačenjem brodova iz mora, nošenja dodatnog pijeska na parcele, iznošenjem krupnog otpada itd.

Tehnička služba ima stalno zaposleno 32 osobe uključujući i voditelja. Od toga tri osobe rade u stolarskoj radioni, četiri električara, četiri vodoinstalatera. Od drugih pomoćnih radnika tu su zaposlenici koji se bave održavanjem bazena, bageristi, zidari, ličioc i ostali. U hortikulturi ljeti je zaposleno 9 osoba, dok ih zimi ima čak 18. To je jedini odjel u kampu koji zimi naraste. Neki radnici iz ugostiteljskih objekata koji rade samo ljeti, zimi se prebace u hortikulturu gdje je tada više posla te tako produže svoj period zaposlenosti od 5 na 12 mjeseci.

## 4.5. Odjel hrane i pića

Odjel hrane i pića ima 14 stalno zaposlenih osoba. Od toga jedan voditelj odjela, dvije osobe u administraciji, dvije osobe u maloprodaji, jedna osoba u trgovini, dvije osobe u Restoranu Plaža, jedna osoba u caffè baru Maestral, jedna u beach baru Bondi, te četiri osobe u kuhinji za osoblje. Od toga je pet osoba stalni sezonac, a voditelj, administracija, maloprodaja i kuhinja za personal su stalno zaposlene osobe.

Preko ljeta se taj broj povećava te trgovina tada ima 14 zaposlenih, Pizzeria More 6 osoba u kuhinji i 3 na šanku, Restoran Plaža 15 u kuhinji i 12 na šanku, caffè bar Maestral 6 osoba, beach bar Bondi 4 osobe, ledo kućice svaka po jednu osobu, te kuhinja za personal 7 osoba. Tu opet nisu uračunati studenti i učenici koji uglavnom rade po kafićima, na ledovim kućicama za sladoled i drugim manjim objektima poput prodaje palačinki, kokica i slično.

Voditelj odjela hrane i pića bavi se organizacijom rada svoga odjela pazeći pritom na sve objekte i njegove zaposlenike, predlaganjem strateškog plana prodaje, proširenja asortimana, planira program razvoja radi poboljšanja prodaje, kontrolira kvalitetu izvođenja rada, pribavlja i obučava sezonsku radnu snagu za svoj odjel. Brine o godišnjem planu radne snage, opreme, sitnog inventara, materijala i namirnica, izradu budžeta, odgovoran je za poštivanje zakonskih propisa, standarda i normativa vezanih za HIP, vodi razne evidencije, brine o inventurama, organizaciji nabave i izboru dobavljača i slično.

## 5. Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika kampa Straško

### 5.1. Metoda istraživanja

Istraživanje utjecaja organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika provedeno je anketiranjem zaposlenika kampa Straško. Ankete su izrađene pomoću Google obrasca, te su podijeljene ispitanicima pomoću e-maila, društvenih mreža (uglavnom Facebook-a), te putem WhatsApp-a i Vibera. Ispitanici su bili upoznati sa svrhom provedbe anketiranja, a svi prikupljeni podaci bili su anonimni. Ispitivanje je provedeno od 1. ožujka 2023. do 8. travnja 2023. godine.

Ankete korištene u ovom istraživanju temeljile su se na prethodnim istraživanjima koja su se bavila sličnom tematikom. Anketa rada temelji se na prethodnim istraživanjima rada *The Denison Organizational Culture Survey*za dio o organizacijskoj kulturi, dok je dio o motivaciji izrađen prema radu autora *Grace C. L. Chien et. al.*<sup>134</sup>sa radom *The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia*.

U prvom dijelu ankete ispitanici su odgovarali na pitanja vezana uz socio-demografske podatke: spol, starosna dob, stupanj završenog obrazovanja, mjesečna primanja zaposlenika, vrsta zaposlenja, funkcija u poduzeću, odjel, duljina zaposlenja za Hadria d.o.o., te duljina radnog staža.

Drugi dio ankete sastoji se od tvrdnji o organizacijskoj kulturi koje su ispitanici ocjenjivali ocjenama od 1 do 5. Ocjena 1 predstavljala je odgovor „uopće se ne slažem“, 2 „uglavnom se ne slažem“, 3 „niti se slažem, niti se ne slažem“, 4 „uglavnom se slažem“ i 5 „u potpunosti se slažem“. Pitanja se odnose na uključenost u organizaciju, dosljednost, prilagodljivost i misiju.

---

<sup>134</sup>Grace C. L. Chien, Iris Mao, EnkhzayaNergui&Wanching Chang, „The effect of work motivation on employeeperformance: Empiricalevidence from 4-star hotels in Mongolia“, st. 14

Treći, ujedno i zadnji dio ankete sastoji se od tvrdnji o motivaciji zaposlenika koju su ispitanici također morali ocijeniti ocjenama od 1 - u potpunosti se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem. Ovaj dio ankete analizira financijsku motivaciju, vanjsko samopoimanje, uživanje zaposlenika u poslu, unutarnje samopoimanje i internalizaciju ciljeva.

Ispitanici rade u različitim odjelima kampa, stoga će se u rezultatima vidjeti razlika između mišljenja pojedinih zaposlenika odjela.

## 5.2. Analiza prikupljenih podataka i interpretacija rezultata

Istraživanje je provedeno online putem platforme Google Forms, a prikupljeno je 64 pravilno popunjena upitnika zaposlenika kampa Straško. U ovom dijelu rada bit će tablično prikazani svi prikupljeni podaci.

U tablici broj 4 bit će analizirana socio-demografska obilježja ispitanika.

**Tablica 4.** Socio-demografske karakteristike ispitanika

SOCIO-DEMOGRAFSKA OBILJEŽJA	UDIO ISPITANIKA (%)
<b>SPOL</b>	
Muški	51,6
Ženski	48,4
<b>STAROSNA DOB</b>	
<20	4,7
21-30	20,3
31-40	45,3
41-50	28,1
51-60	0
>60	1,6
<b>OBRAZOVANJE</b>	
Osnovna škola	0
Srednja škola	67,2
Preddiplomski studij	14,1
Diplomski studij	17,2
Poslijediplomski studij	1,6
<b>MJESEČNA PRIMANJA</b>	
Do 700 €	9,4
701 – 850 €	18,8
851 – 1000 €	43,8

1001 – 1150 €	10,9
1151 – 1300 €	7,8
Više od 1300 €	9,4
<b>VRSTA ZAPOSLENJA</b>	
Sezonski radnik	17,2
Stalni sezonac	6,3
Stalni zaposlenik	76,6
<b>FUNKCIJA U PODUZEĆU</b>	
Menadžerska	7,8
Nemenadžerska	92,2
<b>ODJEL</b>	
Recepcija	20,3
Domaćinstvo	12,5
Prodaja i marketing	7,8
Računovodstvo	4,7
Hrana i piće	7,8
Tehnička služba i održavanje	37,5
Skladište i nabava	6,3
IT	3,1
<b>DULJINA ZAPOSLENJA ZA HADRIA D.O.O.</b>	
5 godina ili manje	59,4
6 – 10 godina	23,4
11 – 15 godina	9,4
16 godina i više	7,8
<b>DULJINA RADNOG STAŽA</b>	
5 godina ili manje	25
6 – 10 godina	31,3
11 – 15 godina	17,2
16 – 20 godina	15,6
21 – 30 godina	9,4
31 – 35 godina	0
35 godina i više	1,6

Izvor: izradio autor prema rezultatima anketa

Od ukupno 64 ispitanika, 33 osobe odnosno 51,6 % je muškaraca, a 31 osoba odnosno 48,4% je žena. Najviše ispitanika je u dobi od 31 do 40 godina, čak 45,3 % dok najmanje je najmanje ispitanika u dobi od 51 do 60 godina odnosno nema ni jednog, a samo jedna osoba je preko 60 godina. Razlog tome mogao bi biti i taj što se starije osobe manje koriste računalima i ne poznaju platformu Google Forms, te stoga njima anketa nije prosljeđena.

Najviše ispitanika ima završenu srednju školu, čak 43 ispitanika odnosno 67,2 % od ukupnog broja ispitanika. 17,2% ima završen diplomski studij, 14,1% preddiplomski, a samo jedna osoba ima završen poslijediplomski studij. Niti jedna osoba nema završenu samo osnovnu školu.

Najveći broj ispitanika ima mjesečnu plaću između 851 i 1000 eura, njih čak 28 odnosno 43,8%. Ukupno 12 ispitanika ima plaću između 701 i 850 eura, 7 između 1001



i 1150 eura, po 6 osoba do 700 eura i iznad 1300 eura, a preostalih 5 osoba ima plaću između 1151 i 1300 eura.

Od ukupnog broja ispitanika najveći postotak zauzimaju stalno zaposlene osobe koje su i bile ciljana skupina ove ankete, njih čak 76,6% odnosno 49 osoba, te još 4 osobe odnosno 6,3% koje su stalni sezonci. Ranije je spomenuto da kamp Straško ima 102 stalno zaposlene osobe, među kojima su uračunati i stalni sezonci, tako da je ovim istraživanjem pokriveno 52% stalno zaposlenih osoba što rezultate čini relevantnima. Sezonskih radnika je u ovom ispitivanju tek 17,2 % odnosno ukupno 11 osoba. Njih je svakako bilo teže pridobiti pošto se svake godine izmjenjuju.

Od ispitanih osoba 92,2% ima ne menadžersku funkciju u poduzeću, dok 7,8% odnosno 5 osoba ima menadžersku funkciju.

Gledajući po odjelima u poduzeću, 37,5% ispitanika je iz tehničke službe i održavanja kojih je ujedno i najviše stalno zaposlenih od svih odjeljenja. Na drugom mjestu je recepcija odnosno prijamni odjel sa 20,3%, zatim domaćinstvo sa 12,5%, pa prodaja i marketing te hrana i piće sa po 7,8%, skladište i nabava sa 6,3%, računovodstvo sa 4,7% i IT sa 3,1%.

Čak 59,4% ispitanika radi za Hadriu d.o.o. odnosno Kamp Straško manje od 5 godina, 23,4% između 6 i 10 godina, 9,4% između 11 i 15 godina, te 7,8% više od 16 godina.

Najviše ispitanika ima duljinu radnog staža između 6 i 10 godina, njih 31,3%. Na 2. mjestu su osobe sa duljinom radnog staža do 5 godina njih 25%. Niti jedna osoba nema duljinu radnog staža između 31 i 35 godina, a samo jedna osoba ima dulju od 35 godina.

U nastavku rada slijedi analiza tvrdnji koje se odnose na organizacijsku kulturu kampa Straško. U dijelu ankete koji se odnosi na organizacijsku kulturu nalazi se ukupno 48 tvrdnji raspoređenih po različitim segmentima: uključenost, dosljednost, prilagodljivost i misija. Za svaku od navedenih tvrdnja ispitanici su trebali izjasniti svoj stupanj slaganja s navedenom. Rangirali su ih ljestvicom od 1 koji predstavlja potpuno neslaganje s tvrdnjom do 5 za one koji se u potpunosti slažu s tvrdnjom.

U tablici broj 5 analizirane ocjene tvrdnji o uključenosti u organizacijsku kulturu zaposlenika kampa Straško kroz tvrdnje o osnaživanju, timskoj orijentaciji i razvoju sposobnosti.

**Tablica 5.** Organizacijska kultura kampa Straško – uključenost

Br.	Tvrdnje	Srednji rezultat	Standardna devijacija
<b>UKLJUČENOST</b>		<b>3,44</b>	<b>1,24</b>
<b>OSNAŽIVANJE</b>		3,35	1,22
1.	Odluke se obično donose na onoj razini kojoj su dostupne najrelevantnije informacije.	3,73	1,12
2.	Informacije se dijele kako bi svi mogli dobiti potrebne informacije kada im zatrebaju.	3,33	1,25
3.	Svaki zaposlenik vjeruje da može imati pozitivan utjecaj.	3,42	1,27
4.	U procesu poslovnog planiranja svi su u određenoj mjeri uključeni.	2,92	1,26
<b>TIMSKA ORIJENTACIJA</b>		3,57	1,21
5.	Aktivno se potiče suradnja u različitim dijelovima poduzeća.	3,33	1,31
6.	Ljudi rade kao da su dio tima.	3,84	1,10
7.	Umjesto hijerarhije za obavljanje posla koristi se timski rad.	3,64	1,25
8.	Rad je organiziran tako da svatko može vidjeti povezanost između svog posla i ciljeva poduzeća.	3,45	1,19
<b>RAZVOJ SPOSOBNOSTI</b>		3,41	1,27
9.	Autoritet se delegira kako bi ljudi mogli djelovati samostalno.	3,36	1,25
10.	Sposobnost zaposlenika stalno se poboljšava.	3,52	1,31
11.	Kontinuirano se ulaže u vještine zaposlenika.	3,22	1,25
12.	Sposobnost zaposlenika smatra se važnim izvorom konkurentske prednosti.	3,53	1,27

Izvor: izradio autor prema rezultatima anketa

Srednja ocjena uključenosti je 3,44 dok su pojedinačne ocjene za osnaživanje 3,35, timsku orijentaciju 3,57, a razvoj sposobnosti 3,41. Najvišu ocjenu dobila je tvrdnja pod rednim brojem 6 – Ljudi rade kao da su dio tima, čak 3,84 dok je najnižu ocjenu dobila tvrdnja pod rednim brojem 4 – U procesu poslovnog planiranja svi su u određenoj mjeri uključeni, tek 2,92.

U tablici broj 6 analizirane su ocjene ispitanika o dosljednosti u organizacijske kulture kampa Straško kroz tvrdnje o temeljnim vrijednostima, sporazumijevanju, koordinaciji i integraciji.

**Tablica 6.** Organizacijska kultura kampa Straško - dosljednost

Br.	Tvrdnje	Srednji rezultat	Standardna devijacija
<b>DOSLJEDNOST</b>		<b>3,47</b>	<b>1,20</b>
<b>TEMELJNE VRIJEDNOSTI</b>		3,50	1,19
1.	Vođe i menadžeri se ponašaju u skladu s onim što zagovaraju (promiču).	3,56	1,22
2.	Postoji jasan i dosljedan skup vrijednosti prema kojem poslujemo.	3,55	1,18
3.	Kada ljudi zanemaruju naše temeljne vrijednosti, oni za to odgovaraju.	3,25	1,20
4.	Postoji etički kodeks koji daje upute za naše ponašanje i govori nam što je dobro, a što loše.	3,62	1,18
<b>SPORAZUMIJEVANJE</b>		3,62	1,21
5.	Kada dođe do neslaganja, naporno radimo na postizanju sporazumnog rješenja.	3,56	1,26
6.	Postoji jasno definirana kultura.	3,55	1,22
7.	Lako je postići zajednički dogovor, čak i u teškim slučajevima.	3,59	1,24
8.	Postoji jasan dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja poslova.	3,78	1,11
<b>KOORDINACIJA I INTEGRACIJA</b>		3,28	1,21
9.	Naš pristup poslovanju vrlo je dosljedan i predvidljiv.	3,67	1,13
10.	Ljudi iz različitih dijelova poduzeća dijele zajedničku perspektivu.	3,13	1,27
11.	Lako je koordinirati projekte u različitim dijelovima poduzeća.	3,08	1,25
12.	Postoji dobro usklađivanje ciljeva na svim razinama.	3,25	1,20

Izvor: izradio autor prema rezultatima anketa

Srednja ocjena dosljednosti je 3,47. Pojedinačna ocjena temeljne vrijednosti je 3,5, sporazumijevanja 3,62, a koordinacije i integracije 3,28. Najvišu ocjenu dobila je tvrdnja pod rednim brojem 8 – Postoji jasan dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja poslova, čak 3,78. Dok je najnižu ocjenu dobila tvrdnja pod rednim brojem 11 – Lako je koordinirati projekte u različitim dijelovima poduzeća tek 3,08.

U tablici broj 7 analizirani su odgovori ispitanika na tvrdnje o prilagodljivosti u organizaciji kroz tvrdnje o stvaranju promjena, orijentiranosti na gosta i organizacijskom učenju.

**Tablica 7.** Organizacijska kultura kampa Straško - prilagodljivost

Br.	Tvrdnje	Srednji rezultat	Standardna devijacija
<b>PRILAGODLJIVOST</b>		<b>3,61</b>	<b>1,20</b>
<b>STVARANJE PROMJENE</b>		3,47	1,26
1.	Način na koji se stvari rade vrlo je fleksibilan i lako se mijenja.	3,44	1,31
2.	Dobro reagiramo na konkurenciju i druge promjene u poslovnom okruženju.	3,61	1,30
3.	Kontinuirano se usvajaju novi i poboljšani načini obavljanja posla.	3,53	1,18
4.	Različiti dijelovi poduzeća često surađuju kako bi stvorili promjene.	3,28	1,27
<b>ORIJENTIRANOST NA GOSTA</b>		3,95	1,10
5.	Komentari i preporuke gostiju često dovode do promjena.	3,78	1,21
6.	Prijedlozi gostiju izravno utječu na naše odluke.	3,80	1,09
7.	Svi zaposlenici imaju razumijevanja za želje i potrebe gostiju.	4,07	1,02
8.	Potičemo izravan kontakt naših zaposlenika s gostima.	4,14	1,07
<b>ORGANIZACIJSKO UČENJE</b>		3,43	1,24
9.	Na neuspjeh gledamo kao na priliku za učenje i poboljšanje.	3,62	1,25
10.	Inovacije i preuzimanje rizika se potiču i nagrađuju.	3,22	1,34
11.	Učenje je važan cilj u našem svakodnevnom radu.	3,70	1,15
12.	Osiguravamo da svi budu obaviješteni o tome što se događa u cijelom poduzeću.	3,17	1,20

Izvor: izradio autor prema rezultatima anketa

Srednja ocjena prilagodljivosti je 3,61, dok su pojedinačne ocjene za stvaranje promjena 3,47, za orijentiranost na gosta 3,95 i za organizacijsko učenje 3,43. Najvišu ocjenu dobila je tvrdnja pod rednim brojem 8 – Potičemo izravan kontakt naših zaposlenika s gostima, čak 4,14. Najnižu ocjenu dobila je tvrdnja pod rednim brojem 12 – Osiguravamo da svi budu obaviješteni o tome što se događa u cijelom poduzeću, tek 3,17.

U tablici broj 8 prikazane su ocjene ispitanika na tvrdnje o misiji poduzeća kroz tvrdnje o strateškom smjeru i namjeri, ciljevima i viziji.

**Tablica 8.** Organizacijska kultura kampa Straško - misija

Br.	Tvrdnje	Srednji rezultat	Standardna devijacija
<b>MISIJA</b>		<b>3,56</b>	<b>1,17</b>
<b>STRATEŠKI SMJER I NAMJERA</b>		3,59	1,14
1.	Postoji dugoročna svrha i smjer.	3,70	1,14
2.	Naša strategija navodi druge kampove da promijene način na koji posluju.	3,42	1,14
3.	Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu.	3,61	1,16
4.	Postoji jasna strategija za budućnost.	3,61	1,11
<b>CILJEVI</b>		3,54	1,23
5.	Na nivou poduzeća postoji suglasje oko postavljenih ciljeva.	3,53	1,19
6.	Nadređeni postavljaju ciljeve koji su ambiciozni, ali realni.	3,52	1,23
7.	Nadređeni su jasno izrazili ciljeve koje nastojimo postići.	3,59	1,27
8.	Kontinuirano pratimo naš napredak u odnosu na naše navedene ciljeve.	3,50	1,21
<b>VIZIJA</b>		3,56	1,16
9.	Imamo zajedničku viziju o tome kakvo će poduzeće biti u budućnosti.	3,63	1,20
10.	Lideri imaju dugoročno gledište.	3,56	1,18
11.	Naša vizija stvara uzbuđenje i motivaciju za zaposlenike.	3,42	1,17
12.	U mogućnosti smo ispuniti kratkoročne zahtjeve bez ugrožavanja naše dugoročne vizije.	3,63	1,18

Izvor: izradio autor prema rezultatima anketa

Srednja ocjena misije je 3,56, dok su pojedinačne ocjene za tvrdnje o strateškom smjeru i namjeri 3,59, ciljevima 3,54 i viziji 3,50. Najvišu ocjenu dobila je tvrdnja pod rednim brojem 1 – Postoji dugoročna svrha i smjer, 3,70. Najnižu ocjenu dobila je tvrdnja pod rednim brojem 2 – Naša strategija navodi druge kampove da promijene način na koji posluju, 3,42.

Gledajući sve segmente organizacijske kulture zajedno kroz tablice 2, 3, 4 i 5 možemo vidjeti da najnižu ocjenu ima uključenost, a najvišu prilagodljivost. Prosječna ocjena svih segmenata organizacijske kulture je 3,52. Standardne devijacije za ove faktore kreću se od 1,17 do 1,24, što znači da su mala odstupanja u odgovorima pojedinaca. Najviše je

ocjenjena tvrdnja o orijentiranosti na gosta čime zaključujemo da cijela organizacija prati mišljenja gostiju te prema njima orijentira svoj rad.

U tablici broj 9 deskriptivno su analizirane ocjene ispitanika za tvrdnje o motivaciji zaposlenika kampa Straško kroz segmente: financijska motivacija, vanjsko samopoimanje, uživanje u poslu, unutarnje samopoimanje i internalizacija ciljeva. Ispitanici su i ove tvrdnje ocjenjivali ocjenama od 1 do 5.

**Tablica 9.** Motivacija zaposlenika kampa Straško

Br.	Tvrdnje	Srednji rezultat	Standardna devijacija
	<b>FINANCIJSKA MOTIVACIJA</b>	3,82	1,23
1.	Najbolji aspekti svakog posla su financijske nagrade i druge financijske koristi.	3,81	1,11
2.	Radim samo zbog financijske nagrade koju mi posao pruža.	3,20	1,48
3.	Radim isključivo zbog novca.	3,39	1,42
4.	Ako biram između poslova, najvažniji kriterij mi je „koji se posao najviše plaća“.	3,33	1,47
5.	Lako bih napustio/la bilo koji posao da mi se ponudi posao s većom plaćom.	3,36	1,46
6.	Ljudi bi uvijek trebali pratiti ima li posla s boljom plaćom.	3,69	1,32
	<b>VANJSKO SAMOPOIMANJE</b>	3,70	1,29
7.	Kada dobro obavim posao bitno mi je da moj doprinos prepoznaju i drugi.	4,25	0,94
8.	Radim marljivije kad znam da drugi ocjenjuju moj rad.	3,83	1,22
9.	Važno mi je da moji kolege odobravaju moje radno ponašanje.	3,98	1,23
10.	Dajem sve od sebe kad znam da će to vidjeti najutjecajniji ljudi u organizaciji.	3,78	1,45
11.	Radim marljivije na projektu ako je uz njega vezano javno priznanje.	3,56	1,47
12.	Često donosim odluke na temelju onoga što će drugi misliti.	2,81	1,55
	<b>UŽIVANJE U POSLU</b>	4,01	1,06
13.	Ako nešto nije užitak raditi, onda to ne vrijedi raditi.	4,06	1,08
14.	Rekao/la bih da je "uživanje" u poslu među važnim razlozima zašto bi netko trebao raditi posao.	4,27	0,91
15.	Ako biram između dva posla, najvažniji kriterij je „koji od njih bi bio ugodniji“.	4,09	1,05
16.	Obavio bih posao samo ako bi mi bio davao užitak.	3,45	1,31

17.	Važno je da mi posao koji radim daje osjećaj užitka.	4,14	0,92
18.	Smatram da je moći uživati u svom poslu važnije od bilo čeg drugog.	4,02	1,10
	<b>UNUTARNJE SAMOPOIMANJE</b>	4,28	0,95
19.	Važno je da radim posao koji mi omogućuje da koristim svoje vještine i talente.	4,34	0,91
20.	Volim raditi poslove koji me izazivaju i daju mi osjećaj osobnog postignuća.	4,25	1,01
21.	Postavljam si visoke standarde kada donosim odluke.	4,06	1,01
22.	Važno je da radim posao koji mi omogućuje da ostvarim svoj potencijal.	4,33	1,01
23.	Dobivam veliko osobno zadovoljstvo radeći dobar posao.	4,36	0,90
24.	Nastojim da su moje odluke u skladu s mojim osobnim uvjerenjima i standardima ponašanja.	4,39	0,81
	<b>INTERNALIZACIJA CILJEVA</b>	3,95	1,07
25.	Važno mi je da su ciljevi organizacije za koju radim u skladu s mojim osobnim ciljevima.	4,03	1,01
26.	Bilo bi mi veoma teško raditi za tvrtku ako se ne slažem s njezinom misijom i ciljevima.	3,97	1,17
27.	Misija bilo koje organizacije mora biti u skladu s mojim vrijednostima da bih naporno radio.	3,84	1,13
28.	Prilikom odabira organizacije za koju ću raditi, tražim onu koja podržava moja uvjerenja i vrijednosti.	3,97	0,98

Izvor: izradio autor prema rezultatima anketa

Prosječna ocjena svih segmenata motivacije je 3,95, dok prosječna standardna devijacija iznosi 1,20 što znači da su mala odstupanja između odgovora ispitanika.

Srednji rezultati ocjena motivacije za radom kreću se od 2,81 (tvrdnja pod rednim brojem 12: Često donosim odluke na temelju onoga što će drugi misliti.) do 4,39 (tvrdnja pod rednim brojem 24: Nastojim da su moje odluke u skladu s mojim osobnim uvjerenjima i standardima ponašanja.).

Tvrdnja pod rednim brojem 12 ujedno i jedina tvrdnja s prosječnom ocjenom manjom od 3. Ostale prosječne ocjene su bliže ocjeni 4 čime se da zaključiti da na motivaciju zaposlenika poprilično utječu svi segmenti. Od financijske motivacije, vanjskog samopoimanja odnosno prepoznavanja njihovog rada, uživanja u poslu, unutarnjeg samopoimanja odnosno da se sami sebi dokažu svojim postignućima, te internalizacija ciljeva odnosno njihovo slaganje s ciljevima kampa i onim što rade.

Unutarnje samopoimanje kao zaseban segment imalo je najvišu srednju ocjenu 4,28, dok je vanjsko samopoimanje imalo najnižu srednju ocjenu 3,70. Time zaključujemo da su zaposlenici kampa Straško najviše motivirani unutarnjim zadovoljstvom kroz radna postignuća. Bitno im je da koriste svoje vještine i talente, ostvaruju izazove i postignuća, te rade posao koji se slaže s njihovim uvjerenjima, a tek nešto manje im je bitno primjećuju li njihov rad i drugi i što oni misle. Iako se može vidjeti da je mala razlika između svakog pojedinog srednjeg rezultata segmenata.

Nakon provedenih anketa među zaposlenicima može se zaključiti da se motivacijom zaposlenika bitno utječe na njihov rad. Prosječna ocjena motivacije bila je približno 4, odnosno zaposlenici su se slagali s većinom tvrdnji o motivaciji. Zaposlenicima su bili relativno bitni svi navedeni segmenti, od korištenja vlastitih vještina, uživanja u radu, slaganja s ciljevima organizacije, dobivanja financijskih nagrada, te međusobnog uvažavanja.

Organizacijska kultura ima veliku važnost za poslovanje poduzeća. Pozitivna organizacijska kultura pozitivno utječe na rad ljudskih resursa. Stoga bi direktor kao i šefovi odjela trebali pripaziti na radnu atmosferu u organizaciji koja utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Iz provedene ankete vidi se da je trenutna prosječna ocjena organizacijske kulture 3,5. Iako se prosjek ocjena bliži slaganju s tvrdnjama, vidi se da su zaposlenici nešto manje zadovoljni s njihovom uključenosti u organizaciju, planiranjem i odlučivanjem, te informiranošću i znanjima o preostalim odjelima u poduzeću. Stoga bi pri donošenju odluka šefovi odjela trebali podijeliti svoje ideje, te saslušati mišljenja zaposlenika svojih odjela jer možda baš oni nekada dovedu do neke ideje koja bi bila korisna za poslovanje poduzeća.

Dosadašnje poslovanje gdje su direktor i šefovi donosili odluke, trebalo bi se promijeniti na način da s novim idejama budu upoznati svi zaposlenici, te da i oni daju svoj doprinos u donošenju odluka, te da poduzeće funkcionira kao tim. Između svih razina bi se trebao stvoriti partnersko prijateljski odnos, te jedna zajednička vizija poduzeća. Međusobnim uvažavanjem stvorila bi se pozitivna organizacijska kultura.

Provedenim anketama vidi se da su zaposlenici dosta zadovoljni i dosadašnjim poslovanjem poduzeća s obzirom na to da su prosječne ocjene organizacijske kulture 3,5, te motivacije 3,95 od mogućih 5, a te manje negativnosti uočene kroz anketiranje lako se daju ispraviti kako bi poduzeće otišlo na još bolju razinu poslovanja. Također



povremenim provođenjem sličnih manjih anketa moglo bi se pratiti zadovoljstvo zaposlenika s organizacijskom kulturom i motivacijom u poduzeću, te tako u hodu pokušati ispraviti greške poduzeća i mišljenja zaposlenika.

## Zaključak

Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika može biti značajan. U organizacijama s pozitivnom kulturom, zaposlenici su motivirani i osjećaju se povezano s tvrtkom. To može dovesti do veće produktivnosti i boljih poslovnih rezultata. S druge strane, u organizacijama s negativnom kulturom, zaposlenici mogu biti demotivirani i manje produktivni. Kultura organizacije može utjecati na to kako zaposlenici doživljavaju svoj posao i koliko su predani tvrtki. Postoje različiti načini na koje organizacije mogu poboljšati svoju kulturu i motivirati zaposlenike. To uključuje stvaranje pozitivnog radnog okruženja, pružanje prilika za razvoj zaposlenika, nagrađivanje uspjeha, uspostavljanje jasnih ciljeva i očekivanja, poticanje suradnje među zaposlenicima itd. Svi ti faktori mogu pomoći zaposlenicima da se osjećaju priznatima i motiviranima za daljnji rad.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika najvažnija su komponenta dobrog poslovanja poduzeća jer kvalitetnom motivacijskom strategijom poduzeće ima mogućnost konkuriranja te podizanja vrijednosti poduzeća. Direktor mora razumjeti interese i prioritete svojih zaposlenika. Važno je da razumije prioritete zaposlenika i koji način motiviranja ih najviše pokreće te ih aktivno potiče na rad jer uspjeh direktora i šefova odjeljenja u obavljanju vlastitih zadataka uvelike ovisi i o motivaciji samih zaposlenika. Direktor mora dopustiti participaciju zaposlenika u procesu odlučivanja i rješavanja raznih problema s kojima se poduzeće susreće kako bi sami zaposlenici iskoristili svoje potencijale, ostvarili ciljeve poduzeća i dobili osjećaj osobnog postignuća koji se za zaposlenike kampa Straško pokazao dosta bitan. Sudjelovanje u bitnim odlukama podiže motivaciju zaposlenika te im podiže kvalitetu života u organizaciji odnosno poduzeću. Time se potiče i njihova kreativnost i razvoj. Sudjelovanjem u odlučivanju zaposlenici se osjećaju kao da su dio tima, a time se stvara i pozitivna organizacijska kultura poduzeća.

Provedenim istraživanjem može se zaključiti kako su zaposlenici kampa Straško zadovoljni dosadašnjim poslovanjem kampa i organizacijskom kulturom, osjećaju se

uključenima i rade kao dio tima. Iz istraživanja se također vidi i da se motivacijom bitno utječe na njihov rad, te da je bitan faktor zadovoljstva zaposlenika kampa.

## Bibliografija

- Alegria: Tourist Entertainment. <https://www.alegria.com.hr/> (pristupljeno 15.3.2023.)
- ANWB Camping. <https://anwbcamping.nl/kroatie/liko-senj/camping-strasko> (pristupljeno 3.3.2023.)
- Avtokampi.si. <https://avtokampi.si/novice/naj-kamp-adria-2022> (pristupljeno 3.3.2023.)
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. *Management ljudskih potencijala*. 1. izd., Zagreb: Golden marketing, 1999.
- Beck, Robert C. *Motivacija: Teorija i načela*. 4. izd. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2003.
- Belak, Stipe i Ivana Ušljebrka. „Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene.“ *Oeconomica Jadertina* 4, br. 2 (2014): 80-98. <https://hrcak.srce.hr/136748> (pristupljeno 1.3.2023.)
- Blue Flag. <https://www.blueflag.global/show-site?siteId=4296> (pristupljeno 3.3.2023.)
- Borovac Zekan, Senka. „Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća.“ *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, br. 24 (2018): 77-93. <https://doi.org/10.46458/27121097.2018.24.77> (pristupljeno 11.3.2023.)
- Buntak, Krešimir, Ivana Drožđek i Robert Kovačić. „Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.“ *Tehnički glasnik* 7, br. 1 (2013): 56-63. <https://hrcak.srce.hr/101178> (pristupljeno 12.3.2023.)
- Camping Jezera Lovišća. <https://www.camp-murter-kornati.com/hr/info/2/o-nama/> (pristupljeno 2.3.2023.)
- Company Wall business. <https://www.companywall.hr/tvrtka/hadria-doo/MMxnJBy0> (pristupljeno 2.3.2023.)

Company Wall business. <https://www.companywall.hr/tvrtka/kamp-omisalj-d-o-o/MMLA22RD>  
(pristupljeno 2.3.2023.)

Dokumentacija kampa Straško

Deutscher Camping Club. <https://www.camping-club.de/> (pristupljeno 3.3.2023.)

Gotal, Maja. „Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama.“ *Tehnički glasnik* 7, br. 4 (2013): 405-413. <https://hrcak.srce.hr/112065>  
(pristupljeno 11.3.2023.)

Cheun, Grace CL, Iris Mao, Enkhzaya Nergui i Wanching Chang. „The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia.“ *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19, br. 6. (2020). 1-23

Graham, Michael W. i Philip E. Messner. „Principals and job satisfaction.“ *International Journal of Educational Management*, Vol. 12, No. 5 (1998): 196-202.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/4033157/06012ea2-libre.pdf?1390835756=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrincipals\\_and\\_job\\_satisfaction.pdf&Expires=1685374382&Signature=Fx711711XVEIsYt8Kfbosh1v0rlalnlDIQrulJU3HQFbgKB0BZbJ4gMR29pJ5MMoDJ3rQRDHibMC2x8QQBeZjo-qyOnx9scAFe~16vHwUffNXPjQjlg2MNxzbiLr3D6QTYAO-JfJsbRG4cYCp0~7hOzM7BDQDdqCdS1-tf0sEKIucSFtP0tV8s4aiI3-bnBKQUSCBneAHfn~GWhAQJFq9sCueF5u0mKOq5tinoPJsS0NqovO6eON~5dIDQxkk71Vlm8FbmTZhzKUCGimG3NqhXRz114aPz3wa8leLpoesb4-oTn2hlvVYzNR6cqTaB-uiIekUmDBO~7oImKtg~ce4g\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/4033157/06012ea2-libre.pdf?1390835756=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrincipals_and_job_satisfaction.pdf&Expires=1685374382&Signature=Fx711711XVEIsYt8Kfbosh1v0rlalnlDIQrulJU3HQFbgKB0BZbJ4gMR29pJ5MMoDJ3rQRDHibMC2x8QQBeZjo-qyOnx9scAFe~16vHwUffNXPjQjlg2MNxzbiLr3D6QTYAO-JfJsbRG4cYCp0~7hOzM7BDQDdqCdS1-tf0sEKIucSFtP0tV8s4aiI3-bnBKQUSCBneAHfn~GWhAQJFq9sCueF5u0mKOq5tinoPJsS0NqovO6eON~5dIDQxkk71Vlm8FbmTZhzKUCGimG3NqhXRz114aPz3wa8leLpoesb4-oTn2hlvVYzNR6cqTaB-uiIekUmDBO~7oImKtg~ce4g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)  
(pristupljeno 3.6.2023.)

Gutić, Dragutin, Anton Devčić i Marko Šostar. *Organizacija poduzeća*. 1. izd. Osijek: Studio HS internet d.o.o., 2017.

HadriaCampingResorts. <https://www.hadria.biz/hr/> (pristupljeno 2.3.2023.)

Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise DavalOhayv i Geert Sanders. „Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases.“ *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 286-316. <https://www.researchgate.net/profile/Peter-Kindle/post/Can->

anyone-provide-Hofstedes-organisational-culture-measurement-survey-instrument/attachment/59d64bc879197b80779a5be4/AS%3A481735231184897%401491866037824/download/Hofstede+et+al+%281990%29.pdf (pristupljeno 29.5.2023.)

Kamping Udruženje Hrvatske. <https://www.camping.hr/hr/kampovi/strasko> (pristupljeno 3.3.2023.)

Karlič, Tea i Lari Hadelan. „Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke.“ *Praktični menadžment* 2, br. 2 (2011): 67-72. <https://hrcak.srce.hr/76455> (pristupljeno 13.3.2023.)

Kaur, A. (2013). „Maslow’s need hierarchytheory: Applications and criticisms.“ *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064. [https://www.ripublication.com/gjmb\\_spl/gjmb\\_spl3n10\\_03.pdf](https://www.ripublication.com/gjmb_spl/gjmb_spl3n10_03.pdf) (pristupljeno 22.2.2023.)

Lee, Seongsin. „Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model.“ *Library Review*, Vol. 56, No. 9. (2007): 788-796. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00242530710831239/full/html?mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1> (pristupljeno 22.2.2023.)

Lunenburg, Fred C. „Goal-SettingTheory of Motivation.“ *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1), 1-6, 2011. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Goal-Setting%20Theoryof%20Motivation%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf> (pristupljeno 23.2.2023.)

Mateljak, Željko i Maja Kraljević. „Razina implementacije načela organizacijske kulture i njen utjecaj na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja splitsko-dalmatinske županije.“ *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, br. 26 (2020): 85-110. <https://doi.org/10.46458/27121097.2020.26.85> (pristupljeno 2.3.2023.)

Maslow, Abraham H. *Motivacija i ličnost*. Prijevod: Ljiljana Miočinović: 1. izd. Beograd: Nolit, 1982.

Omišalj Camping Croatia. <https://www.campingomisalj.com/hr/> (pristupljeno 2.3.2023.)

Pin Camp. <https://www.pincamp.de/campingplaetze/camping-strasko> (pristupljeno 3.3.2023.)

Porat Camping. <https://camp-porat.hr/> (pristupljeno 2.3.2023.)

- Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine Kampovi. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_68\\_1370.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_68_1370.html) (pristupljeno 7.3.2023.)
- Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1409.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1409.html) (pristupljeno 7.3.2023.)
- Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine ostali ugostiteljski objekti za smještaj. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1410.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1410.html) (pristupljeno 17.5.2023.)
- Rheinberg Falko. *Motivacija: Prijevod 3. prerađenog i proširenog izdanja*. Prijevod: Vitarnja Lee Gamulin: 1. izd., Jastrebarsko: Naklada Slap, 2004.
- Robbins, Stephen P. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. 3. izd., Zagreb: MATE, 1995.
- Robbins, Stephen P. i Judge, Timothy A. *Organizacijsko ponašanje*. 12. izd., Zagreb: MATE., 2009.
- Straško Camping Croatia – Island Pag. <https://www.campingstrasko.com/hr/> (pristupljeno 2.3.2023.)
- Sułkowski, Łukasz. „Elements of Organizational Culture—theoretical and methodological problems.“ *Management*, 16(2), 2012, 63-71. <https://sciendo.com/pdf/10.2478/v10286-012-0056-y> (pristupljeno 1.3.2023.)
- Sušanj, Zoran. *Organizacijska klima i kultura: Konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. 1. izd. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2005.
- Topić Stipić, Davorka, Antonia Tomaš i Ornela Leko. „Organizacijska osobnost i kultura.“ *Mostariensia* 25, br. 1-2 (2021): 253-267. <https://hrcak.srce.hr/278769> (pristupljeno 11.3.2023.)
- Varga, Matija. „Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju.“ *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* 2, br. 1 (2011): 152-169. <https://hrcak.srce.hr/71338> (pristupljeno 4.3.2023.)

- Zalenski, Robert J.; Raspa, Richard. „Maslow's hierarchy of needs: a framework for achieving human potential in hospice.“ *Journal of palliative medicine*, 9 (5), 2006, 1120-1127. <https://www.liebertpub.com/doi/abs/10.1089/jpm.2006.9.1120> (pristupljeno 24.2.2023.)
- Zovko, Vatroslav. *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*. 1. izd. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu: Učiteljski fakultet, 2018.
- Želježić, Ivona. „Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima.“ *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* 10, br. 1 (2019): 155-158. <https://hrcak.srce.hr/221382> (pristupljeno 12.3.2023.)
- Žugaj, Miroslav, Benedikt Bojanić-Glavica i Ruža Brčić. „Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije.“ *Ekonomski vjesnik* XVII, br. 1-2 (2004): 17-29. <https://hrcak.srce.hr/199831> (pristupljeno 22.2.2023.)
- Žugaj, Miroslav, Benedikt Bojanić-Glavica, Ruža Brčić i Jusuf Šehanović. *Organizacijska kultura*. 1. izd. Varaždin: TIVA Tiskara, 2004.



## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1.	Broj noćenja od 2006. do 2022. godine	37
Tablica 2.	Pregled noćenja 2022. prema državama	38
Tablica 3.	Pregled noćenja 2022. prema tržišnom segmentu	39
Tablica 4.	Socio-demografske karakteristike ispitanika	48
Tablica 5.	Organizacijska kultura kampa Straško – uključenost	51
Tablica 6.	Organizacijska kultura kampa Straško – dosljednost	52
Tablica 7.	Organizacijska kultura kampa Straško – prilagodljivost	53
Tablica 8.	Organizacijska kultura kampa Straško – misija	54
Tablica 9.	Motivacija zaposlenika kampa Straško	55

## Prilozi

### SEKCIJA 1

#### UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA KAMPA STRAŠKO

Poštovani,

Zahvaljujem se na Vašem odazivu za sudjelovanje u ovom istraživačkom projektu. Istraživanje se provodi se u svrhu izrade diplomskog rada u kojem se istražuje utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika kampa Straško. Vaše je sudjelovanje u ovom istraživanju dobrovoljno i sve informacije koje navedete smatrat će se povjerljivima.

Mirjam Vidas, univ. bacc.  
Studentica diplomskog sveučilišnog studija  
Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu  
ds3644@fthm.hr

### SEKCIJA 2

Slijedi nekoliko pitanja o Vama. Navedite svoje demografske značajke i odgovorite na pitanja.

Spol	<input type="radio"/> Muški <input type="radio"/> Ženski	Funkcija u poduzeću	<input type="radio"/> Menadžerska <input type="radio"/> nemenadžerska
Starosna dob	<input type="radio"/> < 20 godina <input type="radio"/> 21 – 30 godina <input type="radio"/> 31 – 40 godina <input type="radio"/> 41 – 50 godina <input type="radio"/> 51 – 60 godina <input type="radio"/> > 60 godina	Odjel	<input type="radio"/> Recepcija <input type="radio"/> Domaćinstvo <input type="radio"/> Prodaja i marketing <input type="radio"/> Računovodstvo <input type="radio"/> Hrana i piće <input type="radio"/> Tehnička služba i održavanje <input type="radio"/> Skladište i nabava <input type="radio"/> IT
Obrazovanje	<input type="radio"/> Osnovna škola <input type="radio"/> Srednja škola <input type="radio"/> Preddiplomski studij <input type="radio"/> Diplomski studij	Duljina zaposlenja za Hadria d.o.o.	<input type="radio"/> 5 godina ili manje <input type="radio"/> 6 - 10 godina <input type="radio"/> 11 - 15 godina <input type="radio"/> 16 godina i više

	<input type="radio"/> Poslijediplomski studij		
Mjesečna primanja	<input type="radio"/> do 700 € <input type="radio"/> 701 - 850 € <input type="radio"/> 851 - 1000 € <input type="radio"/> 1001 - 1150 € <input type="radio"/> 1151 - 1300€ <input type="radio"/> više od 1300 €	Duljina radnog staža	<input type="radio"/> 5 godina ili manje <input type="radio"/> 6 - 10 godina <input type="radio"/> 11 -15 godina <input type="radio"/> 16 - 20 godina <input type="radio"/> 21 - 30 godina <input type="radio"/> 31 - 35 godina <input type="radio"/> 35 godina i više
Vrsta zaposlenja	<input type="radio"/> Sezonski radnik <input type="radio"/> Stalni sezonac <input type="radio"/> Stalni zaposlenik		

### SEKCIJA 3

Molim Vas da označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama o "ORGANIZACIJSKOJ KULTURI" koristeći se ljestvicom od 1 (U POTPUNOSTI SE NE SLAŽEM) do 5 (U POTPUNOSTI SE SLAŽEM).

Br.	Označite stupanj slaganja sa navedenim tvrdnjama.	U potpuno					
		se ne slažem	potpuno se slažem	potpuno se slažem	U potpuno se slažem	U potpuno se slažem	
1.	OSNAŽIVANJE	Odluke se obično donose na onoj razini kojoj su dostupne najrelevantnije informacije.	①	②	③	④	⑤
2.		Informacije se dijele kako bi svi mogli dobiti potrebne informacije kada im zatrebaju.	①	②	③	④	⑤
3.		Svaki zaposlenik vjeruje da može imati pozitivan utjecaj.	①	②	③	④	⑤
4.		U procesu poslovnog planiranja svi su u određenoj mjeri uključeni.	①	②	③	④	⑤
5.	TIMSKA ORIJENTACIJA	Aktivno se potiče suradnja u različitim dijelovima poduzeća.	①	②	③	④	⑤
6.		Ljudi rade kao da su dio tima.	①	②	③	④	⑤
7.		Umjesto hijerarhije za obavljanje posla koristi se timski rad.	①	②	③	④	⑤
8.		Rad je organiziran tako da svatko može vidjeti povezanost između svog posla i ciljeva poduzeća.	①	②	③	④	⑤
9.	RAZVOJ SPOSORNOSTI	Autoritet se delegira kako bi ljudi mogli djelovati samostalno.	①	②	③	④	⑤
10.		Sposobnost zaposlenika stalno se poboljšava.	①	②	③	④	⑤
11.		Kontinuirano se ulaže u vještine zaposlenika.	①	②	③	④	⑤

12.	Sposobnost zaposlenika smatra se važnim izvorom konkurentske prednosti.	①	②	③	④	⑤
-----	---	---	---	---	---	---

Br.	Označite stupanj slaganja sa navedenim tvrdnjama.	U potpunosti se ne slažem					U potpunosti se slažem									
1.	TEMELJNE VRIJEDNOSTI	Vođe i menadžeri se ponašaju u skladu s onim što zagovaraju (promiču).										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.		Postoji jasan i dosljedan skup vrijednosti prema kojem poslujemo.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.		Kada ljudi zanemaruju naše temeljne vrijednosti, oni za to odgovaraju.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.		Postoji etički kodeks koji daje upute za naše ponašanje i govori nam što je dobro, a što loše.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	SPORAZUMIJEVA	Kada dođe do neslaganja, naporno radimo na postizanju sporazumnog rješenja.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.		Postoji jasno definirana kultura.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	SPORAZUMIJEVA	Lako je postići zajednički dogovor, čak i u teškim slučajevima.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.		Postoji jasan dogovor o ispravnom i pogrešnom načinu obavljanja poslova.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	KOORDINACIJA I INTEGRACIJA	Naš pristup poslovanju vrlo je dosljedan i predvidljiv.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.		Ljudi iz različitih dijelova poduzeća dijele zajedničku perspektivu.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.		Lako je koordinirati projekte u različitim dijelovima poduzeća.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.		Postoji dobro usklađivanje ciljeva na svim razinama.										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Br.	Označite stupanj slaganja sa navedenim tvrdnjama.	U potpunosti se ne slažem					U potpunosti se slažem									
		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤					
1.	STVARANJE PROMIENE	Način na koji se stvari rade vrlo je fleksibilan i lako se mijenja.										①	②	③	④	⑤
2.		Dobro reagiramo na konkurenciju i druge promjene u poslovnom okruženju.										①	②	③	④	⑤
3.		Kontinuirano se usvajaju novi i poboljšani načini obavljanja posla.										①	②	③	④	⑤
4.		Različiti dijelovi poduzeća često surađuju kako bi stvorili promjene.										①	②	③	④	⑤

5.	ORIJENTIRANOST NA GOSTA	Komentari i preporuke gostiju često dovode do promjena.	①	②	③	④	⑤
6.		Prijedlozi gostiju izravno utječu na naše odluke.	①	②	③	④	⑤
7.		Svi zaposlenici imaju razumijevanja za želje i potrebe gostiju.	①	②	③	④	⑤
8.		Potičemo izravan kontakt naših zaposlenika s gostima.	①	②	③	④	⑤
9.	ORGANIZACIJSKO LIČENJE	Na neuspjeh gledamo kao na priliku za učenje i poboljšanje.	①	②	③	④	⑤
10.		Inovacije i preuzimanje rizika se potiču i nagrađuju.	①	②	③	④	⑤
11.		Učenje je važan cilj u našem svakodnevnom radu.	①	②	③	④	⑤
12.		Osiguravamo da svi budu obaviješteni o tome što se događa u cijelom poduzeću.	①	②	③	④	⑤

Br.		Označite stupanj slaganja sa navedenim tvrdnjama.	U potpunosti se ne slažem					U potpunosti se slažem				
1.	STRATEŠKI SMJER I	Postoji dugoročna svrha i smjer.	①	②	③	④	⑤					
2.		Naša strategija navodi druge kampove da promijene način na koji posluju.	①	②	③	④	⑤					
3.		Postoji jasna misija koja daje smisao i smjer našem radu.	①	②	③	④	⑤					
4.		Postoji jasna strategija za budućnost.	①	②	③	④	⑤					
5.	CILJEVI	Na nivou poduzeća postoji suglasje oko postavljenih ciljeva.	①	②	③	④	⑤					
6.		Nadređeni postavljaju ciljeve koji su ambiciozni, ali realni.	①	②	③	④	⑤					
7.		Nadređeni su jasno izrazili ciljeve koje nastojimo postići.	①	②	③	④	⑤					
8.		Kontinuirano pratimo naš napredak u odnosu na naše navedene ciljeve.	①	②	③	④	⑤					
9.	VIZIJA	Imamo zajedničku viziju o tome kakvo će poduzeće biti u budućnosti.	①	②	③	④	⑤					
10.		Lideri imaju dugoročno gledište.	①	②	③	④	⑤					
11.		Naša vizija stvara uzbuđenje i motivaciju za zaposlenike.	①	②	③	④	⑤					
12.		U mogućnosti smo ispuniti kratkoročne zahtjeve bez ugrožavanja naše dugoročne vizije.	①	②	③	④	⑤					

## SEKCIJA 4

Molim Vas da označite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama o "MOTIVACIJI" koristeći se ljestvicom od 1 (U POTPUNOSTI SE NE SLAŽEM) do 5 (U POTPUNOSTI SE SLAŽEM).

Br.	Označite stupanj slaganja sa navedenim tvrdnjama.	U potpunosti se ne slažem					U potpunosti se slažem				
		①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1.	FINANCIJSKA MOTIVACIJA	Najbolji aspekti svakog posla su financijske nagrade i druge financijske koristi.									
2.		Radim samo zbog financijske nagrade koju mi posao pruža.									
3.		Radim isključivo zbog novca.									
4.		Ako biram između poslova, najvažniji kriterij mi je „koji se posao najviše plaća“.									
5.		Lako bih napustio/la bilo koji posao da mi se ponudi posao s većom plaćom.									
6.		Ljudi bi uvijek trebali pratiti ima li posla s boljom plaćom.									
7.	VANJSKO SAMOPOIMANJE	Kada dobro obavim posao bitno mi je da moj doprinos prepoznaju i drugi.									
8.		Radim marljivije kad znam da drugi ocjenjuju moj rad.									
9.		Važno mi je da moji kolege odobravaju moje radno ponašanje.									
10.		Dajem sve od sebe kad znam da će to vidjeti najutjecajniji ljudi u organizaciji.									
11.		Radim marljivije na projektu ako je uz njega vezano javno priznanje.									
12.		Često donosim odluke na temelju onoga što će drugi misliti.									
13.	UŽIVANJE U POSLU	Ako nešto nije užitak raditi, onda to ne vrijedi raditi.									
14.		Rekao/la bih da je "uživanje" u poslu među važnim razlozima zašto bi netko trebao raditi posao.									
15.		Ako biram između dva posla, najvažniji kriterij je „koji od njih bi bio ugodniji“.									

16.		Obavio bih posao samo ako bi mi bio davao užitak.	①	②	③	④	⑤
17.		Važno je da mi posao koji radim daje osjećaj užitka.	①	②	③	④	⑤
18.		Smatram da je moći uživati u svom poslu važnije od bilo čeg drugog.	①	②	③	④	⑤
19.	UNUTARNE SAMOPOIMANJE	Važno je da radim posao koji mi omogućuje da koristim svoje vještine i talente.	①	②	③	④	⑤
20.		Volim raditi poslove koji me izazivaju i daju mi osjećaj osobnog postignuća.	①	②	③	④	⑤
21.		Postavljam si visoke standarde kada donosim odluke.	①	②	③	④	⑤
22.		Važno je da radim posao koji mi omogućuje da ostvarim svoj potencijal.	①	②	③	④	⑤
23.		Dobivam veliko osobno zadovoljstvo radeći dobar posao.	①	②	③	④	⑤
24.		Nastojim da su moje odluke u skladu s mojim osobnim uvjerenjima i standardima ponašanja.	①	②	③	④	⑤
25.	INTERNALIZACIJA CILJEVA	Važno mi je da su ciljevi organizacije za koju radim u skladu s mojim osobnim ciljevima.	①	②	③	④	⑤
26.		Bilo bi mi veoma teško raditi za tvrtku ako se ne slažem s njezinom misijom i ciljevima.	①	②	③	④	⑤
27.		Misija bilo koje organizacije mora biti u skladu s mojim vrijednostima da bih naporno radio.	①	②	③	④	⑤
28.		Prilikom odabira organizacije za koju ću raditi, tražim onu koja podržava moja uvjerenja i vrijednosti.	①	②	③	④	⑤