

# Istraživanje povezanosti stilova vodstva i motivacije zaposlenika na primjeru hotelskog poduzeća

---

**Marko, Sporiš**

**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:191:686938>

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

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



*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**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**MARKO SPORIŠ**

**Istraživanje povezanosti stilova vodstva i motivacije zaposlenika  
na primjeru hotelskog poduzeća**

**Research on the connection between leadership style and  
employee motivation on the example of a hotel company**

Diplomski rad

Opatija, srpanj, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Istraživanje povezanosti stilova vodstva i motivacije zaposlenika  
na primjeru hotelskog poduzeća**

**Research on the connection between leadership style and  
employee motivation on the example of a hotel company**

Diplomski rad

Kolegij:	<b>Vještine vodstva</b>	Student:	<b>Marko SPORIŠ</b>
Mentor:	doc. dr. sc. <b>Lorena DADIĆ FRUK</b>	Matični broj:	<b>3456029021</b>

Opatija, srpanj 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

**Marko Sporiš**

(ime i prezime studenta)

**3456029021**

(matični broj studenta)

Istraživanje povezanosti stilova vodstva i motivacije zaposlenika na primjeru hotelskog poduzeća  
(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, srpanj 2023.

Sporiš Marko

Potpis studenta

## Sažetak

Svaki pojedini menadžer ima specifičan stil vodstva, što se u konačnici izravno odražava na njegov odnos prema podređenima. Pritom je moguće očekivati kako će pojedini zaposlenici, u odnosu na njihove individualne karakteristike vrlo različito reagirati na stilove vodstva menadžera. Odnosno, moguće je istaknuti kako pojedini zaposlenici preferiraju autokratski stil vodstva, što je u praksi ipak rjeđa pojava u odnosu na zaposlenike koji preferiraju demokratski stil vodstva ili pak neki drugih stil vodstva koji je načelno sličan demokratskom stilu vodstva.

Ovo je izravno moguće povezati s činjenicom kako se kroz participaciju zaposlenika potiče njihovo aktivnije sudjelovanje u odlučivanju, a što je ujedno jedan od instrumenata motivacije zaposlenika na aktivniju realizaciju planiranih aktivnosti. Iako određene zaposlenike motivira ponajprije dohodak te novčane nagrade, danas je u praksi sve učestalije moguće uočiti kako zaposlenike motiviraju različiti oblici priznanja, zbog čega je stilove vodstva nužno prilagoditi s ciljem podizanja razine efikasnosti motivacije zaposlenika te time i kreiranja pozitivnog utjecaja na radnu učinkovitost.

Za potrebe pisanja ovog rada provedeno je anketno istraživanje na uzorku od dvadeset i jedne zaposlene osobe u hotelskom poduzeću. Temeljem provedenog istraživanja moguće je istaknuti da u analiziranom poduzeću prevladava autokratski stil vodstva te da ispitanike primarno motiviraju politike poduzeća i beneficije. Stoga, nužno je da da stilovi vodstva menadžera djeluju u smjeru koji će djelovati stimulatивно na zaposlenike, kako bi se osigurala najviša razina poslovne uspješnosti.

Ključne riječi: stilovi vodstva; motivacija zaposlenika; zaposleni u turizmu; zaposleni u hotelima.

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. ODNOS MENADŽMENTA, VOĐENJA I VODSTVA .....	4
1.1. Pojmovno određenje menadžmenta.....	4
1.2. Funkcije menadžmenta.....	6
1.3. Pojmovno određenje vodstva .....	9
1.4. Tradicionalni stilovi vodstva .....	11
1.5. Suvremeni stilovi vodstva .....	14
2. Motivacija zaposlenika.....	17
2.1. Pojmovno određenje motivacije.....	17
2.2. Sadržajne teorije motivacije .....	18
2.3. Procesne teorije motivacije .....	21
2.4. Motivacijske strategije .....	23
2.5. Utjecaj motivacije na ponašanje zaposlenih i na radne rezultate .....	26
3. Analiza povezanosti stilova vodstva i motivacije zaposlenika na primjeru odabranog hotelskog poduzeća .....	28
3.1. Metodologija istraživanja.....	28
3.2. Rezultati istraživanja .....	28
4. Zaključak.....	43
Literatura .....	45
Popis slika .....	47
Popis tablica .....	47
Popis grafikona.....	47
Prilog 1: anketni upitnik.....	48

## Uvod

Na tržištu rada u Republici Hrvatskoj (RH) sve je izraženiji deficit radne snage, a što se posebice odražava na turistički sektor koji je danas primarni gospodarski sektor te koji ujedno zapošljava veliki broj pojedinaca. Jedan od nedostataka ovog sektora je njegova sezonalnost, odnosno sama činjenica kako se na području RH primarno razvija sezonski, kupališni turizam za posljedicu ima činjenicu da se zaposleni u turizmu zapošljavaju primarno tijekom nekoliko mjeseci trajanja sezone. Uz druge čimbenike, ovo je jedan od čimbenika koji je imao izravan utjecaj na odljev velikog broja pojedinaca koji su bili zaposleni u turističkom sektoru tijekom prethodnih godina. Iz tog razloga se prilagodba stilova vodstva u poduzećima javlja kao jedan od odgovora koji bi potencijalno mogao doprinijeti zadržavanju zaposlenih u poduzećima koja posluju u okvirima turističkog sektora, odnosno u ovom radu naglasak je na hotelskim poduzećima koji su nositelji smještajnih kapaciteta u turizmu.

Svaki pojedini menadžer trebao bi svoj stil vodstva prilagoditi karakteristikama svojih zaposlenika te ciljevima koje želi ostvariti na razini poduzeća. Iako je primarna težnja prilagodbe stilova vodstva ciljevima poduzeća, zanemari li menadžer karakteristike zaposlenika, za očekivati je kako će ovakvo ponašanje dugoročno negativno utjecati na motivaciju zaposlenika, a ujedno i dovesti do odljeva dijela zaposlenih iz poduzeća. Uzme li se u obzir činjenica kako se najčešće u praksi razlikuju autokratski, demokratski i laissez-faire stil vodstva, temeljem ova tri stila vodstva između brojnih drugih stilova vodstva moguće je uočiti kolike razlike mogu nastati među različitim stilovima vodstva. U ovom slučaju zadatak menadžmenta hotela je između ostalog i odabir adekvatnog stila vodstva koji će se primjenjivati u hotelu, kao i prilagodba stilova vodstva karakteristikama zaposlenika u hotelu iz razloga jer ne odgovaraju svi zaposlenici jednako na isti stil vodstva.

Potrebno je uzeti u obzir i činjenicu da nisu svi zaposlenici pod utjecajem istih motivacijskih čimbenika. Odnosno, pojedini zaposleni u turizmu motivirani su isključivo mogućnošću ostvarenja što više razine dohotka, dok pojedine zaposlenike motiviraju radni uvjeti, mogućnost priznanja za ostvareni rad i sl. Stoga, nužno je stilove vodstva menadžera izravno prilagoditi motivacijskim čimbenicima koji utječu na pojedine zaposlene u poduzeću.

Temeljem prethodnog, moguće je definirati problem istraživanja. Odnosno, problem istraživanja je nepoznavanje utjecaja stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenih u

hotelima. Temeljem definiranog problema istraživanja definira se i predmet istraživanja. Predmet istraživanja je analiza utjecaja stilova vodstva menadžera u hotelima na motivaciju zaposlenih u hotelima.

Cilj istraživanja primarno se temelji na istraživanju utjecaja stilova vodstva na zaposlene u hotelu, kako bi se kreirale preporuke za buduća istraživanja te ujedno i preporuke za menadžere koji su zaposleni u hotelima s ciljem modifikacije stilova vodstva kako bi isti bili što efikasniji. Odnosno, kako bi se stilovi vodstva prilagodili na način koji će biti motivirajući za zaposlene u hotelima te ujedno doprinijeti poboljšanju njihove radne učinkovitosti i poslovne uspješnosti hotela. Ujedno, u teorijskom dijelu ovog rada daju se relevantne teorijske odrednice koje se odnose na management, stilove vodstva, kao i motivaciju zaposlenika, što je temelj za izradu empirijskog dijela ovog rada te kreiranje zaključaka temeljem provedenog istraživanja.

Temeljem definiranog cilja istraživanja moguće je postaviti hipotezu rada:

### **Stilovi vodstva imaju izravan utjecaj na motivaciju zaposlenih u odabranom hotelu**

Pritom hipoteza pretpostavlja kako će stilovi vodstva nadređenih imati za posljedicu kreiranje izravnog utjecaja na zaposlene u poduzeću, a posljedično i na njihove radne rezultate. Usto, istražuje se koji čimbenici djeluju motivirajuće na zaposlene, kako bi bilo moguće kreirati preporuke za buduće postupanje menadžera u ovom te drugim hotelima. Odnosno, temeljem rezultata provedenog istraživanja biti će moguće kreirati preporuke za daljnje postupanje menadžera u RH s ciljem motivacije zaposlenih u poduzećima.

Za potrebe pisanja ovog rada korišteno je više metoda znanstvenog istraživanja. Riječ je o narednim metodama:

- Deskriptivna metoda;
- Metoda kompilacije;
- Metoda usporedbe;
- Induktivna metoda;
- Deduktivna metoda;
- Metoda analize;
- Metoda sinteze;
- Metoda anketiranja te
- Statistička metoda.



Ovaj rad podijeljen je na četiri poglavlja kojima prethode sažetak te uvod u kojima se iznose temeljne odrednice rada. U prvom poglavlju naglasak je stavljen na stilove vodstva u poduzećima. Odnosno, na početku poglavlja se pojmovno određuje menadžment, nakon čega slijedi definiranje menadžerskih funkcija u poduzeću, kreiranje poveznica između menadžmenta, vođenja i vodstva, pojmovno određenje vodstva te prikaz tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva, uz diferenciranje istih na samom kraju poglavlja. Drugo poglavlje je jedno od ključnih poglavlja ovog rada u kojem se pobliže definira motivacija zaposlenih kao jedan od ključnih pojmova rada. Na početku ovog poglavlja pojmovno se određuje motivacija, nakon čega slijedi definiranje sadržajnih i procesnih teorija motivacije te motivacijskih strategija. Ključni dio ovog poglavlja te ujedno jedan od ključnih dijelova ovog rada je definiranje utjecaja motivacije na ponašanje zaposlenika te na radne rezultate.

Treći dio ovog rada je empirijski dio rada u kojem se analiziraju rezultati anketnog istraživanja koje je provedeno na uzorku od dvadeset i jednog zaposlenika u hotelu. Cilj ovog istraživanja je utvrđivanje poveznica između stilova vodstva i motivacije zaposlenih na uzorku zaposlenika u jednom hotelu. Četvrti dio rada je zaključak, nakon kojeg slijedi popis korištene literature, popis slika, popis tablica, popis grafikona te se u prilogu rada nalazi korišteni anketni upitnik.

# 1. ODNOS MENADŽMENTA, VOĐENJA I VODSTVA

U nastavku ovog poglavlja ponajprije se pojmovno određuje menadžment, nakon čega slijedi određenje funkcija menadžmenta, prikaz odnosa menadžmenta, vođenja i vodstva, nakon čega slijedi pojmovno određenje vodstva te se na samom kraju poglavlja diferenciraju tradicionalni stilovi vodstva u odnosu na suvremene stilove vodstva.

## 1.1. Pojmovno određenje menadžmenta

Upravljanje je bitan dio svake organizacije koji uključuje koordinaciju resursa za postizanje željenih ciljeva. Jednostavno rečeno, menadžment se može definirati kao proces planiranja, organiziranja, usmjeravanja i kontrole napora ljudi koji rade na postizanju organizacijskih ciljeva (Drucker, 2012). To je vitalna funkcija koja pomaže organizacijama da postignu učinkovitost i djelotvornost u svojim operacijama. Koncept menadžmenta evoluirao je tijekom vremena, a danas obuhvaća niz aktivnosti koje su osmišljene kako bi pomogle organizacijama da postignu svoje ciljeve. Moguće je istaknuti kako je poslovanje gotovo svih tipova organizacija, neovisno o njihovom pravnom obliku (profitne, neprofitne, javne ustanove itd.) ovisno o managementu u raznim oblicima. Odnosno, poslovanje nijedne organizacije nije moguće bez efikasnog upravljanja (Drucker, 2012).

Autori prepoznaju kako je menadžment vrlo složen pojam, a koji je moguće promatrati te definirati s više aspekata poput primjerice poslovnih procesa, nositelja funkcija u poduzeću, vještina, funkcija u poduzeću i sl. Menadžerska funkcija u poduzeću jedna je od najkompleksnijih funkcija iz razloga jer o efikasnosti menadžmenta izravno ovisi i sama uspješnost poslovanja poduzeća, u kraćem ili dužem vremenskom periodu. Iako se na prvi pogled čini pomalo neobično zašto je menadžment vještina, to je iz razloga jer se menadžment temelji na realizaciji zadanih ciljeva pomoću rada drugih osoba, odnosno ističe se kako se menadžment izravno temelji na delegiranju zadataka koje je potrebno izvršiti osobama na nižim razinama u poduzeću (Buble, 2000).

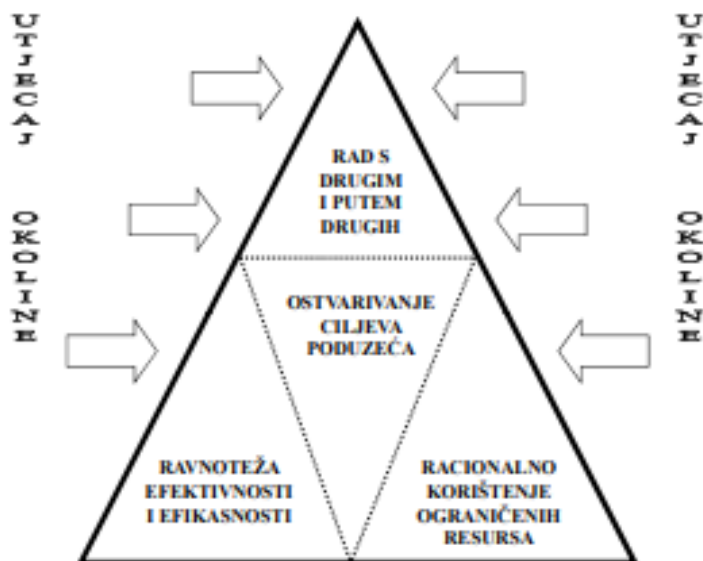
Moguće je definirati naredne karakteristike menadžmenta kao poslovne funkcije u poduzeću (Buble, 2000):

- Rad s drugima i pomoću drugih budući da menadžeri delegiraju zadatke članovima tima ili osobama kojima su nadređeni unutar određene organizacije, pritom je moguće

istaknuti kako uspješnost određenog tima izravno ovisi o angažmanu pojedinih članova tima, uz istovremenu koordinaciju aktivnosti od strane menadžera;

- Ciljevi poduzeća, odnosno menadžment izravno doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća, počevši od onih vrhovnih kao što su vizija i misija pa sve do ciljeva koji se definiraju na svakodnevnoj bazi za potrebe djelovanja određenih odjela u poduzeću;
- Efikasnost nasuprot efektivnosti, što izravno naglašava potrebu za efikasnim obavljanjem zadataka;
- Ograničeni resursi, a što se sve izraženije ističe u 21. stoljeću, budući da poduzeća u svom poslovanju sve učestalije raspolažu s vrlo ograničenim resursima. U slučaju sektora turizma u RH, uočava se kako je jedan od ograničenih resursa zapravo ponajprije radna snaga budući da je sve teže pronaći adekvatnu radnu snagu te
- Promjenjiva okolina, odnosno gotovo sva poduzeća današnjice posluju u vrlo dinamičnom okruženju. Kada je riječ o turističkom sektoru, vidljive su gotovo pa svakodnevne promjene, koje se ogledaju na preferencije turista. U slučaju da je npr. u hotelu neefikasan menadžment koji ne prati promjene u preferencijama turista, za očekivati je kako isti neće uspješno poslovati. Također, sama pandemija COVID-19 dokazala je kako promjena u okolini izravno može imati izražen negativan utjecaj na poslovanje hotela.

Sve prethodno navedene karakteristike zajednički definiraju menadžment kao ključ uspješnog poslovanja organizacija današnjice.



**Slika 1: Međuodnos karakteristika menadžmenta**

Izvor: Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 5.

Na slici 1 prikazan je međuodnos prethodno navedenih karakteristika menadžmenta. U samom trokutu ističe se korelacija četiri temeljne karakteristike menadžmenta, dok je s vanjskih stranica trokuta naglašen utjecaj okoline. Odnosno, potrebno je istaknuti kako je interne karakteristike menadžmenta nužno prilagoditi utjecaju promjenjive okoline. Moguće je uočiti i kako na menadžment izražen utjecaj ima i racionalno korištenje ograničenih resursa. Ne samo da ograničenost resursa utječe na poslovanje poduzeća, već je s istima nužno racionalno raspolagati kako bi se što efikasnije iskoristili.

## 1.2. Funkcije menadžmenta

Moguće je diferencirati pet temeljnih funkcija menadžmenta, odnosno planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje (Buble, 2000). Funkcija planiranja utemeljena je na definiranju planova koji određuju budući smjer poslovanja poduzeća. Pritom je planove moguće definirati u odnosu na razinu na kojoj se donose, za koji segment poduzeća se donose, na koji vremenski period se donose ili prema nekim drugim karakteristikama (Cerović, 2003). Moguće je istaknuti kako je planiranje zapravo polazišna funkcija menadžmenta, ali iako se poduzeće kontinuirano razvija te dolazi do svakodnevnih promjena u poslovanju, planiranje nikad ne prestaje. Odnosno, svakodnevno se u poduzeću definiranju novi planovi, ali se i postojeći prilagođavaju novonastaloj situaciji (Buble, 2000).

Planiranje je proces koji se sastoji od nekoliko koraka. Proces počinje skeniranjem okoline što jednostavno znači da planeri moraju biti svjesni kritičnih nepredviđenih okolnosti s kojima se suočava njihova organizacija u smislu ekonomskih uvjeta, njihovih konkurenata i njihovih kupaca. Planeri tada moraju pokušati predvidjeti buduće uvjete. Ove prognoze čine osnovu za planiranje. Planeri moraju postaviti ciljeve, koji su izjave o tome što treba postići i kada. Planeri tada moraju identificirati alternativne pravce djelovanja za postizanje ciljeva. Nakon procjene različitih alternativa, planeri moraju donijeti odluke o najboljim pravcima djelovanja za postizanje ciljeva. Zatim moraju formulirati potrebne korake i osigurati učinkovitu provedbu planova. Konačno, planeri moraju stalno ocjenjivati uspjeh svojih planova i poduzimati korektivne mjere kada je to potrebno (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Planiranje podrazumijeva analizu prilika i mogućnosti poduzeća koje se uočavaju u vrlo promjenljivoj okolini u kojoj poduzeće djeluje (Bahtijarević-Šiber, 1999). Pritom je poželjna identifikacija potencijala, alternativnih pravaca djelovanja i sličnih odrednica, kako bi se osigurao najviši stupanj efikasnosti planiranja. Planiranje je vrlo složen proces, a temelji se na viziji, misiji i ciljevima poslovanja poduzeća. Pritom je s obzirom na vremenski horizont planiranja moguće razlikovati kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove (Buble, 2000). Moguće je razlikovati i jednokratne, trajne te kontingencijske planove (Buble, 2000). Usto, s obzirom na razinu menadžmenta na kojoj se određeni plan donosi, moguće je razlikovati planove koji se definiraju na najnižim razinama u poduzeću, planove koji se definiraju na razini srednjeg te najvišeg menadžmenta (Buble, 2000). Iako se ponajprije pretpostavlja kako se ciljevi nižih razina definiraju temeljem onih na nižim razinama, to zapravo nije tako, već je moguće definiranje planova temeljem onih onih na višim ili pak na nižim razinama, odnosno moguće je izvođenje jednih iz drugih planova (Buble, 2000).

Organiziranje je menadžerska funkcija koja uključuje razvoj organizacijske strukture i raspodjelu ljudskih resursa kako bi se osiguralo postizanje ciljeva (Buble, 2000). Struktura organizacije je okvir unutar kojeg se koordiniraju naponi, a ista je obično predstavljena organizacijskom shemom, koja daje grafički prikaz lanca zapovijedanja unutar organizacije. Odluke donesene o strukturi organizacije općenito se nazivaju odlukama o organizacijskom dizajnu. Organiziranje također uključuje osmišljavanje pojedinačnih poslova unutar organizacije. Pritom je potrebno odlučiti o poslovima i odgovornostima pojedinih poslova, kao i o načinu na koji će se poslovi obavljati. Odluke koje se donose o prirodi poslova unutar organizacije općenito se nazivaju odlukama o dizajnu posla (Buble, 2000).

Organiziranje na razini organizacije uključuje odlučivanje o tome kako najbolje podijeliti ili grupirati poslove u odjele radi učinkovite koordinacije napora. Organiziranje na razini određenog posla uključuje kako najbolje dizajnirati pojedine poslove za najučinkovitije korištenje ljudskih resursa. Tradicionalno, dizajn posla temeljio se na načelima podjele rada i specijalizacije, koji su pretpostavljali da što je sadržaj posla uži, to pojedinac koji obavlja posao može postati stručniji (što je primjenjivo te poželjno do određene razine, budući da ovo u pojedinim slučajevima može dovesti i do pojave negativnih efekata). U 21. stoljeću poduzeća pokušavaju pronaći ravnotežu između potrebe za specijalizacijom radnika i potrebe da radnici imaju poslove koji uključuju raznolikost i autonomiju. Mnogi poslovi sada su osmišljeni na temelju načela kao što su osnaživanje, obogaćivanje poslova i timski rad (Aubry i sur., 2012).

Funkcija kadroviranja najčešće se povezuje s upravljanjem ljudskim resursima u poduzeću, budući da je temeljni zadatak ove funkcije identifikacija raspoloživih kadrova u poduzeću, angažman novih kadrova, ukoliko je to potrebno, selekcija, planiranje karijere i ostalo, što je izravno povezano s kadroviranjem u poduzeću (Bahtijarević-Šiber, 1999). Poduzeće nove kadrove može pribavljati iz internih te eksternih izvora, prilikom same selekcije kadrova moguće je primjenjivati brojne tehnike u ovisnosti o karakteristikama poduzeća. Ali, nipošto se ne smije zanemariti potreba za obukom i razvojem kadrova, budući da ovo ima izravan utjecaj na dugoročnu uspješnost poslovanja poduzeća. Brojni autori u teoriji ističu kako je ovo jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, a posebice iz razloga jer je danas sve otežanije osigurati adekvatnu radnu snagu (Buble, 2000).

Vođenje, odnosno vodstvo je detaljnije definirano u nastavku ovog rada. Kontroliranje uključuje osiguravanje da učinak ne odstupa od standarda. Kontrola se sastoji od tri koraka, koji uključuju: uspostavljanje standarda izvedbe, usporedbu stvarne izvedbe sa standardima i poduzimanje korektivnih radnji kada je to potrebno (Bahtijarević-Šiber, 1999). Standardi učinka često se iskazuju u novčanim terminima kao što su prihod, troškovi ili dobit, ali se mogu izraziti i u drugim terminima, kao što su proizvedene jedinice, broj neispravnih proizvoda ili razine kvalitete ili korisničke usluge. Mjerenje učinka može se provesti na nekoliko načina, ovisno o standardima učinka, uključujući financijska izvješća, izvješća o prodaji, rezultate proizvodnje, zadovoljstvo kupaca i formalne ocjene učinka (Klepić, 2020). Menadžeri na svim razinama do određenog su stupnja uključeni u upravljačku funkciju kontrolinga, počevši od najnižih pa sve do najviših razina menadžmenta (Buble, 2000).

Menadžerska funkcija kontroliranja nipošto se ne smije se brkati s kontrolom u ponašajnom ili manipulativnom smislu. Ova funkcija ne podrazumijeva da bi menadžeri trebali pokušati kontrolirati ili manipulirati osobnostima, vrijednostima, stavovima ili emocijama svojih podređenih. Umjesto toga, ova se funkcija upravljanja odnosi na ulogu upravitelja u poduzimanju potrebnih radnji kako bi se osiguralo da su radne aktivnosti podređenih dosljedne i da pridonose ostvarenju organizacijskih ciljeva i ciljeva odjela. Učinkovito kontroliranje zahtijeva postojanje planova, budući da planiranje osigurava potrebne standarde ili ciljeve učinka. Kontroliranje, također zahtijeva jasno razumijevanje odgovornosti za odstupanja od standarda (Buble, 2000).

Dvije tradicionalne tehnike kontrole su revizija proračuna i revizija učinka. Revizija uključuje ispitivanje i provjeru zapisa i popratnih dokumenata. Revizija proračuna pruža informacije o tome gdje je organizacija u odnosu na ono što je planirano ili predviđeno u proračunu, dok revizija učinka može pokušati utvrditi jesu li prijavljeni brojevi odraz stvarnog učinka (Klepić, 2020). Iako se o kontrolingu često razmišlja u smislu financijskih kriterija, menadžeri također moraju kontrolirati proizvodne i operativne procese, procedure za pružanje usluga, usklađenost s politikama poduzeća/organizacije (Buble, 2000).

### **1.3. Pojmovno određenje vodstva**

Iako se menadžment nerijetko poistovjećuje s pojmom vođenje, vođenje je samo jedna od pet menadžerskih funkcija. Pritom se vođenje primarno odnosi na ljude te na socijalne interakcije s njima. Ono što je zanimljivo istaknuti je činjenica kako su menadžeri osobe koje su imenovane na određenu poziciju. S druge strane, vođe se razvijaju unutar organizacije temeljem određenih karakteristika (u teoriji se učestalo ističe i vodstvo primjerom). Pritom se vođe mogu identificirati i van okvira stroge organizacijske strukture.

**Tablica 1: Razlike menadžmenta i vodstva**

Menadžment	Vodstvo
Implementira viziju	Artikulira viziju te ujedno uvodi značajne promjene u organizaciju
Fokusiran je primarno na zadatke	Fokus na ljudima te međuljudskim odnosima
Planiranje	Uspostavljanje smjernica razvoja poduzeća
Kontroliranje rada zaposlenih	Motiviranje zaposlenika da na kreativne načine ostvare svoju viziju
Predvidljivost	Predvodi promjene koje nisu lako predvidljive
Rade stvari na pravi način	Rade prave stvari
Naglasak na stabilnosti i kontroli	Naglasak na promjeni, osnaživanju i osvježavanju zaposlenika
Kratkoročna dimenzija poslovanja	Dugoročna dimenzija poslovanja

Izvor: Klepić, Z. (2020). Menadžment i vodstvo, <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/menad%C5%BEment%20i%20vodstvo.pdf>

Temeljem prikazanog u tablici 1 uočava se kako postoje značajne razlike između menadžmenta te vodstva. Primjerice, menadžment je fokusiran ponajprije na implementaciju vizije poduzeća, dok su vođe primjerice fokusirani na kreiranje promjena koje će doprinijeti poboljšanju efikasnosti poslovanja poduzeća. Ono što se posebice ističe je sama činjenica kako su menadžeri orijentirani na kontrolu rada zaposlenih, dok su vođe fokusirani na motiviranje zaposlenika te na poticanje kako bi ostvarili svoje mogućnosti u poduzeću. Pritom vođe uočavaju kako osobni razvoj zaposlenika izravno doprinosi i poboljšanju poslovne uspješnosti samog poduzeća.

Vodstvo se u najkraćem smislu može pojmovno odrediti kao sposobnost vođenja grupe ili organizacije. Najčešće se pojam vodstva poistovjećuje s vođenjem određenog radnog tima na razini organizacije te je pritom jedna od temeljnih zadaća vođe usmjeravanje djelovanja tima kako bi se osigurala najviša razina radne učinkovitosti (Bedeković i Ilijaš Baričević, 2011). „Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja“ (Gotal, 2013). Ova definicija ističe činjenicu kako se vodstvo temelji na usmjeravanju djelovanja grupe s ciljem postizanja nekog zajedničkog cilja. U slučaju poduzeća, kao zajednički cilj mogu se identificirati skupine ciljeva na razini poduzeća, neovisno o razinama na kojima se definiraju ciljevi, a koji se izvorno temelje na izvođenju iz misije i vizije poslovanja poduzeća.

Vodstvo ili liderstvo daje smjer poduzeću i njegovim zaposlenicima, odnosno zaposlenici moraju znati u kojem se smjeru poduzeće kreće i koga slijediti da bi došli do cilja. Vodstvo uključuje pokazivanje zaposlenicima kako da učinkovito obavljaju svoje radne zadatke u okvirima svojih odgovornosti i redovito nadziranje izvršavanja istih. Liderstvo također znači



postavljanje pozitivnog primjera za zaposlene koji treba slijediti, tako što će primjerice vođa biti uzbuđen zbog posla, motiviran za učenje novih stvari i pomagati prema potrebi u pojedinačnim i timskim aktivnostima. Također, ne smije se zanemariti niti uloga vođe u implementaciji motivacijskih čimbenika koji djeluju pozitivno na zaposlene u poduzeću te ih potiče na daljnje djelovanje koje doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća (Gotal, 2013).

Vodstvo uključuje jasne komunikacijske vještine, pritom lideri razgovaraju s članovima osoblja i slušaju ih, odgovaraju na pitanja i nedoumice te su suosjećajni. Lideri koriste učinkovite komunikacijske vještine za pomicanje poduzeća naprijed i postizanje novih razina uspjeha. Pravo vodstvo ima sposobnost identifikacije kamo je poduzeće krenulo te planira korake potrebne da tamo stigne. Od vođa se zahtijeva vizualizacija onoga što je moguće, praćenje trendova u industriji i preuzimanje rizika za rast poslovanja. Produktivno vodstvo pokazuje optimizam i daje pozitivnu energiju za zaposlene, što je posebice bitno u razdobljima kada određeni uvjeti nesigurnosti djeluju na poslovanje poduzeća te kada ujedno dolazi do pada motivacije zaposlenika. Dobri vođe pružaju podršku i istinski su zabrinuti za dobrobit drugih zaposlenika. Pritom, lideri pronalaze odgovore na izazove te uvjeravaju i inspiriraju zaposlenike kada stvari krenu po zlu. Moguće je zaključiti kako lideri pronalaze načine da zaposleni radi zajedno i postižu maksimalne rezultate na učinkovit i djelotvoran način (Twin, 2022).

#### **1.4. Tradicionalni stilovi vodstva**

Moguće je diferencirati više modela vodstva. Pritom je moguće razlikovanje tri temeljne skupine modela vodstva.

Temeljne skupine modela vodstva su (Buble, 2000):

- Model osobina, odnosno teoriju velikih ljudi, rani profil osobina te suvremeni profil osobina;
- Bihevioralne modele, odnosno model autokratsko-demokratskog vodstva te model vodstva orijentiran na varijable zadatak-ljudi te
- Kontigencijski modeli, odnosno Fiedler-ov model, House-Mitchel-ov model put-cilj, Stinson- Johnson-ov model, Vroom-Yetton-ov model odluka te Hersey-Blanchard-ov model.

Moguće je uočiti kako je riječ o vrlo složenim skupinama modela vodstva, zbog čega se isti ne pojašnjavaju detaljnije u ovom radu. U praksi je učestalo korištenje bihevioralnih modela što se ujedno i istraživalo u empirijskom djelu rada, odnosno posebice modela autokratsko-demokratskog vodstva, pa su temeljne karakteristike tih stilova pojašnjene u nastavku,

AUTORITARAN MODEL	DEMOKRATSKI MODEL	LAISSEZ-FAIRE ODEL
<b>Priroda</b>		
Voda drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Voda delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Voda uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Voda raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacija je dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
<b>Primarna prednost</b>		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vođe.
<b>Primarni nedostaci</b>		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

**Slika 2: Bihevioralni modeli vodstva**

Izvor: Čičin-Šain, D. (2007), Osnove menadžmenta, str. 200

Na slici 2 prikazane su temeljne razlike između tri modela koja se klasificiraju kao bihevioralni modeli vodstva. Riječ je o autoritativnom modelu, demokratskom te Laissez-faire modelu. Svaki od ovih modela ima svoje karakteristike temeljem kojih se definiraju prednosti i nedostaci istog. Načelno, preferira se demokratski model, ali isti nije primjenjiv u svim poduzećima te svim uvjetima, zbog čega je zapravo poželjna kombinacija karakteristika sva tri modela. Npr. Laissez-faire model se ponekad ne preferira, ali u nekim situacijama može značajno doprinijeti osnaživanju zaposlenika te razvoju njihovih kompetencija.

Iako se u pojedinim organizacijama prakticira autoritativno vodstvo, riječ je o tipu vodstva koji bi bilo poželjno izbjegavati. Ponajprije iz razloga jer su autoritarni ili autokratski vođe izrazito orijentirani na zadatke i imaju malo ili nimalo interesa za zajedničko donošenje odluka. Ovaj tip vođe inzistira na držanju pune kontrole nad timom, motivirajući ih nagradama i kaznama. Iako ova vrsta vodstva može biti učinkovita u hitnim situacijama, želja za potpunom kontrolom nad članovima tima može dovesti do smanjene motivacije, nedostatka zadovoljstva zaposlenika i veće fluktuacije osoblja (Afsar, 2014).

Autoritarni vođe mogu pokazivati sljedeće karakteristike (Afsar, 2014):

- Izuzetno orijentiran na zadatak;
- Visoko strukturiran;
- Odluke donosi samostalno;
- Uspijeva pridržavajući se strogog rasporeda;
- Pokazuje neupitni autoritet;
- Koristi pravila i kazne za motiviranje te
- Usmjeren na postavljanje i postizanje ciljeva.

Temeljem karakteristika autoritarnog vođe ističe se zašto zaposlenici u praksi rijetko preferiraju ovakav tip vođa. Jedan od temeljnih razloga svakako je jer takvi vođe djeluju arogantno, ne prihvaćaju mogućnost participativnog odlučivanja, kao nikakve slične solucije. Iako je ovakav stil vodstva primjenjiv u pojedinim organizacijama koje imaju strogo definiranu hijerarhiju poput primjerice vojske, kada je riječ o poduzećima, isti je manje primjenjiv. Odnosno, u slučaju primjene autoritativnog stila vodstva u poduzeću, postoji visoka razina mogućnosti od neuspjeha istog.

Demokratski stil vodstva u teoriji se učestalo definira i kao zajedničko vodstvo ili participativno vodstvo. Ovaj tip vodstva potiče svakog člana tima da sudjeluje u donošenju odluka dijeljenjem svojih mišljenja (pritom je moguće korištenje i različitih metoda poput brainstorming metode i sl.). Demokratski vođa potiče otvoren razgovor i pomaže svojim zaposlenicima da postavе ciljeve, procijene vlastitu izvedbu i motiviraju ih za rast. Demokratski vođe potiču svoje zaposlenike na kreativno razmišljanje i prilagodljivost novim rješenjima i mijenjanju postojećih procesa. Njihova izravna uključenost i transparentnost često potiču poštovanje i povjerenje njihovih zaposlenika (Choi, 2007).

Kao karakteristike demokratskog vođe ističu se naredne (Choi, 2007):

- Fokusiran na tim;
- Fleksibilan;
- Prilagodljiv promjenama;
- Angažiran slušatelj;
- Pošten, čestit te
- Komunikativan.

Usporede li se karakteristike demokratskog te autoritativnog vođe, na prvi pogled se uočava kako je riječ o dvama potpuno različitim stilovima vodstva, a koji su primjenjivi u organizacijama različitih karakteristika. Odnosno, moguće je istaknuti kako demokratski stil vodstva nije moguće primijeniti u organizacijama koje imaju strogo definiranu hijerarhiju te gdje se odluke donose isključivo na samom vrhu organizacije. S druge strane, kod primjene ovog stila vodstva, vidljiva je participacija zaposlenika, što može rezultirati prikupljanjem većeg broja ideja, aktivnijim sudjelovanjem zaposlenika u odlučivanju te posljedično višom razinom zadovoljstva zaposlenika.

Laissez-faire model vodstva u teoriji se definira i kao delegirani stil vodstva budući da su u slučaju ovog stila vodstva članovi tima ovlašteni donositi poslovne odluke. Riječ je o tipu vodstva koji može omogućiti efikasniji tijek rada u poduzeću, kao i kreiranje brzih odgovora na nastale izazove. Kao i u slučaju prethodna dva stila vodstva, riječ je o stilu vodstva koji nije primjenjiv u svim tipovima organizacija, ali u onima u kojima je primjenjiv potencijalno može voditi poboljšanju efikasnosti menadžmenta, kao i poboljšanju poslovne učinkovitosti cjelokupnog poduzeća. Ovaj stil vodstva ne samo da potiče osobni rast zaposlenika, već i razvoj njihovih znanja i vještina (uz promicanje kreativnosti i inovativnosti), ujedno doprinosi i rastu zadovoljstva zaposlenika te njihovom dugoročnom zadržavanju, kao i bržem donošenju odluka na razini poduzeća. Iako se primarno ističu prednosti ovog modela, isti ima i neke od nedostataka kao što su nedostatak usmjerenja i odgovornosti, model nije prikladan za sve tipove organizacija, povećani rizik od zanemarivanja potreba tima, usto, primjena ovog modela može dovesti do potencijalnih teškoća u upravljanju u kriznim razdobljima (Chaudhry i Javed, 2012).

## **1.5. Suvremeni stilovi vodstva**

Osim tradicionalnih, nužno je razlikovati i suvremene modele vodstva. Pritom se suvremeni modeli vodstva izravno razvijaju pod utjecajem činjenice kako poduzeće djeluje u dinamičnom okruženju te pritom ovi modeli vodstva doprinose razvoju poduzeća te njegovom usmjeravanju u željenom smjeru koji doprinosi uspješnoj realizaciji definiranih ciljeva. Pritom, poslovanje u suvremenom okruženju pred vođu stavlja brojne izazove kao što su razvijanje povjerenja u odnosima s podređenima, prenošenje ovlasti na podređene te vodstvo među različitim kulturama. Kada je riječ o poduzećima koja posluju u sektoru turizma na području RH u 21. stoljeću posebice se ističe multikulturalnost budući da je sve učestalije zapošljavanje stranaca.

Pritom vođe moraju identificirati specifičnosti svake pojedine kulture te vodstvo prilagoditi kulturnim razlikama među zaposlenicima (Buble, 2000).

Moguće je razlikovati više suvremenih teorija vodstva među kojima se ističu (Gupta, 2011):

- Transakcijsko vodstvo;
- Transformacijsko vodstvo;
- Karizmatično vodstvo;
- Uslužno vodstvo;
- Interaktivno vodstvo;
- Autentično vodstvo;
- Kompleksno vodstvo itd.

Svaka od ovih teorija je specifična te svojim karakteristikama doprinosi poboljšanju suvremenog vodstva. Pritom je moguće istaknuti i činjenicu kako svaka pojedina teorija kroz implementaciju doprinosi poboljšanju učinkovitosti poduzeća sa određenim karakteristikama. Odnosno, pretpostavlja se kako nije svaka teorija vodstva primjenjiva u svim poduzećima.

Jedan od suvremenih stilova vodstva je transakcijsko vodstvo. Ovaj stil orijentiran je na nadgledavanje, organizaciju, kratkoročno planiranje te na procjenu performansi određenog tima. Pritom se sami transakcijski vođe definiraju kao oni koji su primarno orijentirani na korištenje socijalnih razmjena kao transakcija. Kao temeljne karakteristike ovog stila ističu se motivacija zaposlenih kroz kazne i nagrade, zaposlenici bi trebali slijediti naredbe vođe, jasno definiran lanac zapovijedanja te je zaposlenike nužno kontinuirano nadzirati zbog nedostatka samo-motivacije (Gupta, 2011).

Transformacijsko vodstvo se ističe kao jedan od suvremenih stilova vodstva budući da teži kreiranju pozitivnih promjena te je kod ovog stila finalni cilj transformacija pratitelja u vođe. Kroz primjenu većeg broja instrumenata, ovaj stil vodstva kod zaposlenika potiče motivaciju, moral te bolje performanse. Kao jedan od tih instrumenata moguće je istaknuti poistovjećivanje individualnih ciljeva sa zajedničkim ciljevima, što djeluje pozitivno na motivaciju zaposlenika i ujedno ih potiče na kreiranje višeg stupnja doprinosa zajedničkim ciljevima (Buble, 2000).

U praksi je ponekad karizmatički stil vodstva korišten kao sinonim za transformacijski stil vodstva budući da se isti temelji na karizmi pojedinca koji podređene potiče na postizanje ciljeva. Ističe se kako karizmatički vođa privlači sljedbenike te im služi kao uzor, istovremeno uz vrlo jasno artikuliranje ciljeva. S druge strane, zaposlenici su poslušni, neupitno vjeruju u vođine stavove, identificiraju se s vođom te postoji visok stupanj emocionalne povezanosti. Autentično vodstvo jedan je od novijih stilova koji se temelji na vođi koji je autentičan, istinski i pravi vođa. Pritom se posebice ističe značaj vođine konzistentnosti u djelovanju te posjedovanje kvaliteta koje se percipiraju kao pozitivne (Gupta, 2011).

Moguće je identificirati razlike tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva kao što je prikazano na narednoj slici.

Elementi	Tradicionalni stilovi vodstva	Suvremeni stilovi vodstva
<b>Proces razmišljanja</b>	Fokusiran na stvari i na unutrašnje događaje	Fokusiran na ljude i vanjske događaje
<b>Usmjerenje</b>	Operacijski planovi s ciljem poboljšanja trenutnog stanja	Vizija, s ciljem kreiranja budućnosti
<b>Odnosi s zaposlenima</b>	Čvrsta kontrola, usmjeravanje i koordiniranje	Opunomoćenje zaposlenih, povjerenje i razvoj zaposlenih
<b>Metoda operacije</b>	Efikasnost, upravljanje promjenom	Efektivnost, stvaranje promjene

**Slika 3: Razlike tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva**

Izvor: Hellriegel, D. i Slocum, J.,W. (2009), *Organizational Behaviour*, South – Western Cengage, str. 263

Kada je riječ o procesu razmišljanja, tradicionalni stilovi orijentirani su na interne događaje, s druge strane, suvremeni stilovi vodstva orijentiraju se na eksterne događaje. Tradicionalni stilovi usmjereni su na operacijske planove te poboljšanje trenutnog stanja, odnosno naglasak se stavlja na kratkoročnom djelovanju. S druge strane, kod suvremenih stilova vodstva, naglasak je na viziji te kreiraju boljeg stanja u poduzeću u budućnosti.

Tradicionalni stilovi temelje se na koordiniranju i usmjeravanju zaposlenika, dok se suvremeni stilovi temelje na participaciji zaposlenika, a ujedno se potiče njihov osobni i profesionalni razvoj. Tradicionalni stilovi temelje se na upravljanju promjena, temeljem čega se ističe kako zapravo ovi stilovi doprinose rješavanju nastalih problema. S druge strane suvremeni stilovi temelje se na kreiranju promjena u poslovanju.

## **2. Motivacija zaposlenika**

Pod pojmom motivacije svaka pojedina osoba podrazumijeva različit pojam. Nekom je motivacija isključivo novčana naknada za njegov rad, dok neke osobe izraženije motiviraju nagrade u vidu priznanja za njegov rad, slobodnih dana, dodatnih edukacija ili sl. Ekonomisti posebno proučavaju teorije motivacije iz razloga što je motivacija jedan od pokretača djelovanja zaposlenika, neovisno je li riječ o djelovanju u pozitivnom ili pak negativnom smjeru. Za pretpostaviti je kako će zaposlenik koji je zadovoljan djelovati efikasnije, dok će zaposlenik koji je nezadovoljan odbijati izvršenje radnih zadataka ili će ih obavljati neefikasno. U konačnici, moguće je istaknuti kako se motivacija zaposlenika dugoročno izravno odražava na poslovnu uspješnost poduzeća. Ujedno, ako je riječ o kolektivnom nezadovoljstvu zaposlenika na razini poduzeća, moguće je pretpostaviti i kako će doći do pojave poteškoća u poslovanju ili eventualno i propasti samog poduzeća.

Motivaciju je moguće identificirati kao jedan od ključnih čimbenika koji dugoročno mogu imati ključan utjecaj na poslovanje poduzeća, zbog čega se ista detaljnije analizira u ovom radu. U nastavku se ponajprije pojmovno određuje motivacija, nakon čega slijedi prikaz sadržajnih teorija motivacije, procesnih teorija motivacije te motivacijskih strategija. Sami završetak ovog poglavlja je ključni dio poglavlja u kojem se ističe kako motivacija utječe na ponašanje zaposlenih te na radne rezultate. Ovo je posebno potrebno naglasiti iz razloga jer je motivacija primarni pokretač djelovanja zaposlenika.

### **2.1. Pojmovno određenje motivacije**

Motivacija je riječ izvedena iz riječi „motiv“ što predstavlja potrebe, želje, ili nagone unutar osobe. To je proces poticanja ljudi na akcije za postizanje ciljeva, odnosno kroz motiviranje pojedinca potiče se reakcija koja vodi ka ostvarenju određenog željenog cilja. U pozadini radnog cilja, psihološki čimbenici koji motiviraju ponašanje ljudi mogu biti potreba za novcem, poštovanjem, zadovoljstvo poslom, postignuće itd. Motivacija zauzima važno mjesto i položaj u cijelom procesu upravljanja. Motivacija je neophodna jer ljudska priroda treba neku vrstu poticaja ili ohrabrenja kako bi postigla bolju izvedbu (Srivastava, 2023). Moguće je istaknuti kako je osoba bez motiva i potencijalno loš zaposlenik, budući da u slučaju izostanka motiva izostaje i poticaj za djelovanje. Odnosno, ovakav zaposlenik neće biti motiviran za dodatni razvoj, usavršavanje svojih vještina, kao niti za napredovanje unutar poduzeća. Ujedno, za

pretpostaviti je kako neće niti značajnije doprinosti razvoju radnih zadataka u okviru određenog radnog mjesta.

„Jedan od osnovnih izazova upravljanja ljudskim resursima je motivacija zaposlenika. Ujedno je i osnovni okidač koji usmjerava i izaziva zaposlenike u svrhu poželjenog ponašanja unutar poduzeća“ (Želježić, 2019). Pritom autorica ističe kako je motivacija jedan od temeljnih čimbenika koji usmjerava ponašanje zaposlenika u poduzeću, neovisno o tome je li riječ o usmjeravanju ponašanja u pozitivnom ili negativnom smjeru. Pritom, upravljanje ljudskim resursima izravno za posljedicu ima usmjeravanje željenog ponašanja zaposlenika budući da upravljanje ljudskim resursima ima potencijal kreiranja motivacije zaposlenika koja će izravno doprinijeti motiviranju zaposlenika na stvaranje zajedničkog doprinosa koji će doprinijeti poticanju poslovne uspješnosti poduzeća.

Kada je riječ o zaposlenima, motivacija je ključ uspjeha poduzeća, također, predstavlja i razinu predanosti, poriva i energije koju zaposlenici poduzeća svakodnevno unose u svoju ulogu. Bez motivacije, poduzeća se suočavaju sa smanjenom produktivnošću, nižom razinom proizvodnje i vjerojatno je da poduzeće također neće uspjeti postići važne ciljeve (primarno viziju i misiju kao temeljne ciljeve poslovanja poduzeća). Motivacija zaposlenika predstavlja se kao razina predanosti, energije i inovativnosti koju zaposleni posjeduju tijekom radnog dana. Motivacija je vrlo bitna, ali i teška za praćenje, odnosno održavanje i poboljšanje motivacije na radnom mjestu može biti problem za brojna poduzeća, budući da je nemoguće kreirati sve radne zadatke na način koji će biti zanimljiv zaposlenicima. Stoga, poduzeća moraju identificirati načine da zadrže svoje zaposlenike angažiranima, uz praćenje i njegovanje motivacije (Rajhans, 2009).

## **2.2. Sadržajne teorije motivacije**

Postoji veći broj sadržajnih teorija motivacije. „Sadržajne teorije motivacije bazirane su na identifikaciji te klasifikaciji potreba koje pojedinca potiču na određeno djelovanje. Najznačajnije sadržajne teorije motivacije su: teorija hijerarhije potreba, teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća te dvofaktorska teorija motivacije“ (Turuk i sur., 2021). Moguće je istaknuti kako se sadržajne teorije motivacije primarno temelje na identifikaciji potreba pojedinaca. Odnosno, potrebno je istaknuti kako ne motiviraju jednako zaposlenike činjenica kako isti nije u mogućnosti zadovoljiti svoje osnovne fiziološke potrebe ili u situaciji kada zaposlenik ima zadovoljenu većinu potreba (Naa i sur., 2021).



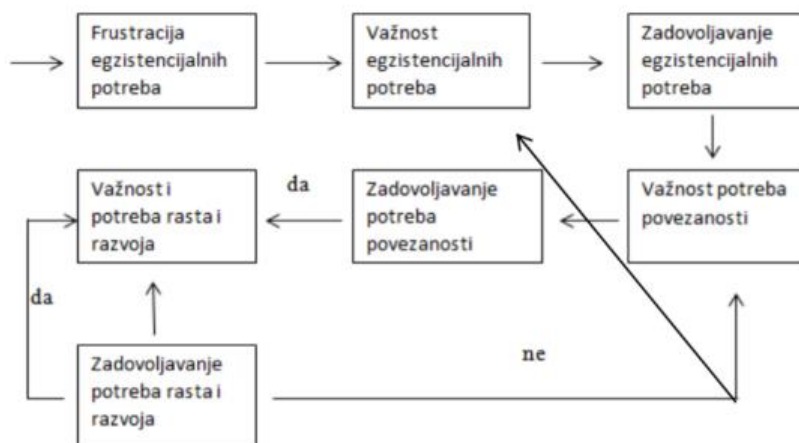


**Slika 4: Hijerarhija potreba prema Maslowu**

Izvor: Gutić, D. (2018), Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, EFFECTUS, Zagreb, str. 98

Maslow je kreirao hijerarhiju potreba prema kojoj su temeljne potrebe svakog pojedinca fiziološke potrebe. Stoga, ukoliko iste nisu zadovoljene, nerealno je za očekivati kako će pojedinca motivirati javna pohvala ili neki drugi sličan oblik motivacije zaposlenika. S druge strane, kada su ove potrebe zadovoljene, a kada zaposlenici primjerice teže samoaktualizaciji ili poštovanju, za očekivati je kako će ovim zaposlenicima vrlo bitan motivacijski čimbenik predstavljati javna pohvala te slični oblici motivacije.

Kao odgovor na Maslow-ljevu teoriju hijerarhiju potreba, nastala je teorija trostupanjske hijerarhije koju je kreirao Aderfer, a koja je prikazana u nastavku.



**Slika 5: Teorija trostupanjske hijerarhije**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 567

Moguće je istaknuti kako je ova teorija motivacije znatno složenija u odnosu na Maslowljevu buduću da teorija pretpostavlja kako ne postoji redoslijed zadovoljenja potreba, kao što je pretpostavljalo Maslow. Odnosno, ova teorija motivacije pretpostavlja kako je moguće istovremeno zadovoljavanje više potreba zaposlenika, što je pritom temelj za motivaciju zaposlenika. Teorija se temelji na postojanju tri primarna elementa, odnosno na egzistencijalnim potrebama, potrebama povezanosti te potrebama za rastom i razvojem. Temeljem kombinacije ovih potreba, neovisno je li riječ o jednoj ili više potreba, pojedinci definiraju svoje ciljeve. Stoga, nekim pojedincima je cilj isključivo plaća, dok neki pojedinci koji imaju kombinaciju sve tri vrste potreba teže osim ostvarenju plaće i drugim čimbenicima kao što je primjerice razvoj dobrih međuljudskih odnosa i sl.

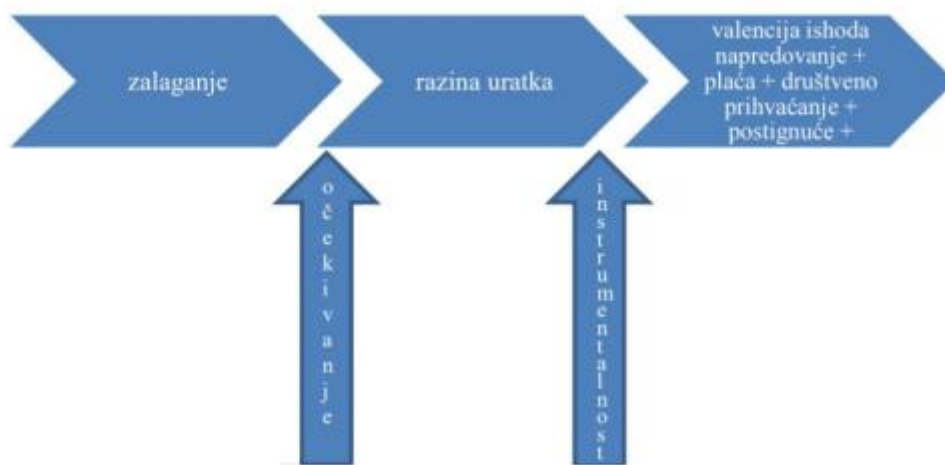
„Teorija motivacije postignuća je usmjerena prvenstveno na motivaciju za rad, pri čemu je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na radnu orijentaciju ljudi“ (Čičin-Šain, 2007:179). Temelj ove teorije je želja za postignućem, što je ujedno rezultat djelovanja s jedne strane želje za uspjehom, a s druge strane želje za izbjegavanjem neuspjeha.

Dvofaktorska ili Herzbergova teorija motivacije utemeljena je na radnoj situaciji te klasifikaciji čimbenika za rad te se mjeri zadovoljstvom rada. Teorija je temeljena na dvije temeljne pretpostavke, jedna od njih je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu dva kraja kontinuuma, već je primjerice u slučaju zadovoljstva drugi kraj kontinuuma odsustvo zadovoljstva. Druga pretpostavka je da postoje dvije skupine motivacijskih čimbenika. Prvu skupinu čine čimbenici

koji sprječavaju pojavu nezadovoljstva, dok drugu skupinu čine čimbenici koji potiču stvaranje zadovoljstva i povećavaju motivaciju za rad (Čičin-Šain, 2007).

### 2.3. Procesne teorije motivacije

„Procesne teorije motivacije smatraju da koncept potreba nije dovoljan, već da je potrebno uključiti i druge varijable kao što su očekivanja, percepcija, vrijednosti te njihove interakcije“ (Turuk i sur., 2021). Ono što je potrebno istaknuti kao ključnu odrednicu, kada je riječ o procesnim teorijama motivacije je sama činjenica da ove teorije motivacije pojašnjavaju ponašanje zaposlenika u određenim radnim situacijama na način kako se zaposlenici ponašaju. U teoriji se procesne teorije motivacije nerijetko definiraju kao kognitivne teorije motivacije iz razloga što se temelje na pretpostavci svjesnog izbora pojedinca alternativnih oblika ponašanja. Kao najpoznatije procesne teorije motivacije moguće je istaknuti: kognitivni model motivacije, teoriju privlačnosti u socijalnoj razmjeni, integrativni procesni model motivacije te složenost motivacije za rad (Beck, 2003).



**Slika 6: Vroomov kognitivni model motivacije**

Izvor: Beck, R.C. (2003), Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 393

Pritom Vroom u uvodi dvije vrlo bitne komponente. Odnosno komponentu očekivanja te komponentu valencije (očekivanja instrumentalnosti rada). Odnosno, očekivanja izravno utječu na djelovanje zaposlenih. Primjerice, očekuju li zaposlenici nagradu za svoj rad, za očekivati je kako će ih to motivirati na djelovanje u smjeru koji će biti proaktivan te doprinijeti ostvarivanju natprosječnih radnih rezultata. Komponenta valencije odnosi se na afektivnu orijentaciju prema određenim učincima. Odnosno, očekuje li pojedinac pozitivne efekte određenog djelovanja, za

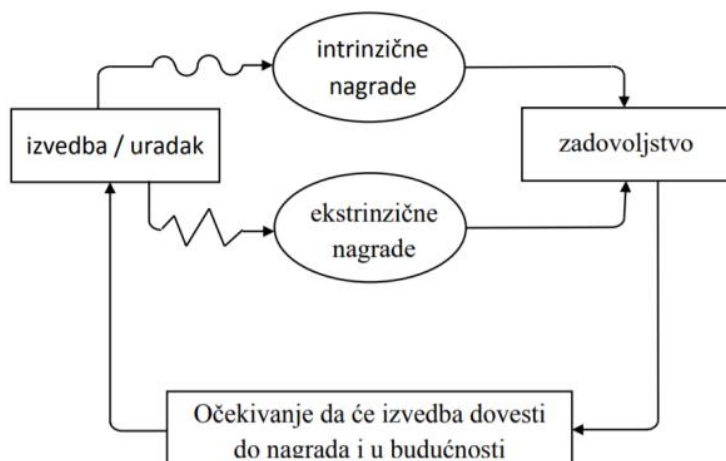
očekivati je kako će njegovo djelovanje biti usmjereno prema pozitivnim efektima, dok će maksimalno nastojati izbjeći negativne efekte određenog djelovanja.



**Slika 7: Vroomov model motivacije za rad**

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 584

Prethodni model ističe kako očekivanja zaposlenika izravno utječe na razinu zalaganja zaposlenika u poduzeću. Odnosno, ukoliko zaposlenik ima viši stupanj očekivanja, za očekivati je kako će se više zalagati u svom radu, što bi trebalo voditi višem stupnju radne uspješnosti. Također, potrebno je uzeti u obzir utjecaj valencija. Odnosno, očekivano je kako će neprijateljstvo kolega imati negativan utjecaj na motivaciju zaposlenika, dok je moguće za očekivati i kako će uvažavanje kolega imati izravan pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenih.



**Slika 8: Integrativni model radne motivacije**

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

Porter i Lawler dodatno su razradili Vroomovu teoriju motivacije kroz implementaciju intrinzičnih te ekstrinzičnih nagrada. Moguće je istaknuti kako su izravan rezultat rada pojedinca intrinzične nagrade koje se temelje na individualnom odnosu pojedinca prema poslu te ekstrinzične nagrade kao što su primjerice plaća ili pohvale, što rezultira zadovoljstvom pojedinca koji je nagrađen. Pritom je moguće istaknuti i vrlo bitnu odrednicu modela, odnosno, potrebno je da zaposlenik vjeruje kako će njegovo ponašanje voditi i nagradama u budućnosti. Odnosno, u slučaju da izostane ovaj oblik očekivanja, za pretpostaviti je kako zaposleni neće biti motivirani, a što će ujedno voditi smanjenju radne uspješnosti zaposlenika, kao i izostanku nagrada.

## 2.4. Motivacijske strategije

Inicijalno, moguće je razlikovati motiviranje zaposlenika materijalnim strategijama te motiviranje zaposlenika nematerijalnim strategijama (Bahtijarević-Šiber, 1999). Kao što sam naziv skupine strategija ukazuje, materijalne strategije odnose se na naknadu za rad, odnosno plaću, nagrade za radnu uspješnost te različite oblike beneficija. S druge strane, nematerijalne strategije odnose se na strategije motiviranja zaposlenika koje nemaju materijalnu pojavnost. Riječ je primjerice o javnom priznanju rada te radnih rezultata zaposlenih, dizajniranje posla i radnog mjesta s ciljem prilagođavanja mogućnostima zaposlenicima te primjerice prilagodba radnog vremena zaposlenih u skladu s njihovim mogućnostima. Ovo se posebice odnosi na zaposlene kao što su majke s malom djecom i sl., koje imaju potrebu za fleksibilnim radnim vremenom, što im omogućava usklađivanje razvoja karijere te potreba obitelji (Ramlall, 2004).

Motiviranje zaposlenih materijalnim strategijama temelji se na (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Osnovnom dijelu plaće zaposlenika, koji je definiran sukladno Ugovor u radu ili drugim pravno valjanim dokumentom kao što je primjerice Rješenje o prijemu u službu (pritom je zakonski definiran iznos minimalne plaće u RH koji je za 2023. godinu 700,00 € bruto);
- Promjenjivom dijelu plaće;
- Stimulacijama za individualni i grupni uspjeh zaposlenika;
- Dodatnim individualnim bonusima zaposlenika te
- Neizravnim kompenzacijama zaposlenika.

Potrebno je istaknuti činjenicu da iako je osnovni dio plaće definiran ugovorom, drugi segmenti najčešće nisu definirani ugovorom ili nekim drugim pravnim dokumentom. Posljedica takvog stanja je činjenica da poslodavci najčešće prema individualnom nahođenju definiraju promjenjivi dio plaće, stimulacije i sl. Posljedično, pojedini zaposlenici smatraju kako nisu adekvatno nagrađeni za svoj rad, posljedica čega je ujedno stvaranje nezadovoljstva među zaposlenicima, što može voditi padu motivacije među zaposlenima te kreiranju negativnog utjecaja na poslovnu uspješnost.

Također, potrebno je istaknuti kako je nužno definiranje uvjeta primjene materijalnih strategija kako bi zaposlenici bili detaljno upoznati sa svim preduvjetima koje nužno moraju ostvariti s ciljem ostvarivanja prava na neku materijalnu naknadu za svoj rad. Odnosno, za pretpostaviti je kako će zaposlenici u ovom slučaju djelovati na način koji će im omogućiti ostvarenje željene nagrade te će se time potencijalno izbjeći pojava nejednakosti u radnim rezultatima zaposlenih.

U nematerijalne strategije moguće je uvrstiti (Bartol i Martin, 1991):

- Ciljeve;
- Feedback;
- Organizacijsku kulturu;
- Radno vrijeme;
- Priznanje;
- Dizajn posla te
- Razvoj.

Ističe se kako su i nematerijalne strategije brojne te ujedno nerijetko mogu imati izraženiji utjecaj na motivaciju zaposlenika u odnosu na djelovanje materijalnih strategija. Potrebno je naglasiti činjenicu da na uspješnost primjene pojedine nematerijalne ili materijalne strategije izravan utjecaj imaju karakteristike zaposlenika poput materijalnog ili obiteljskog statusa, individualnih preferencija i sl. Primjerice, iako se pretpostavlja kako će priznanje motivirati veći dio zaposlenika, ukoliko je riječ o zaposleniku koji ne može adekvatno zadovoljiti fiziološke potrebe, moguće je istaknuti kako u tom slučaju nematerijalne strategije nemaju gotovo pa nikakav utjecaj na motivaciju zaposlenika.

## 2.5. Utjecaj motivacije na ponašanje zaposlenih i na radne rezultate

Motivacija ima izravan utjecaj na ponašanje zaposlenih, kao i na njihove radne rezultate, što se dosada više puta pokazalo u praksi. U RH je to vidljivo i kroz ponašanje poslodavaca prema sezonskim zaposlenicima u turizmu. Vidljivo je kako su zaposlenici koji su bili adekvatno nagrađeni za svoj rad i koji su radili u zadovoljavajućim radnim uvjetima većinom duži niz godina ostali kod istih poslodavaca. S druge strane, zaposlenici koji nisu bili zadovoljni radnim uvjetima, većinom su napustili poslodavce za koje smatraju kako ne pružaju adekvatne radne uvjete. Dugoročno je to dovelo do povećanja potražnje za zaposlenicima u turizmu, ali i do činjenice da pojedini poslodavci bez problema pronalaze zaposlenike, dok se pojedini poslodavci izbjegavaju.

Postoje različiti čimbenici poput obuke, motivacije, tehnologije, ponašanja rukovodstva, radnog okruženja, pri čemu svaki čimbenik doprinosi ukupnom učinku zaposlenika. Čimbenici koji najviše doprinose motivaciji zaposlenih su oni kojima zaposlenici pridaju relativnu važnost. Studija koju je proveo Khan 2013. godine dokazala je kako postoji pozitivan odnos između učinka zaposlenika i obuke i motivacije. Odnosno, studija pokazuje da obuka i motivacija pozitivno utječu na učinak zaposlenika (Khan, 2013). Prema ovoj studiji autor ističe kako na motivaciju potencijalno može djelovati veći broj čimbenika, ipak, autor ističe i kako na motivaciju zaposlenika, a time i na njegov radni učinak izravno može djelovati sama obuka. To je moguće izravno povezati s činjenicom kako obuka doprinosi osnaživanju te osobnom razvoju zaposlenika, koji na ovaj način dobiva feedback kako ga poslodavac smatra vrijednim zaposlenikom te ulaže u njegov daljnji razvoj.

Da bi organizacija napredovala i bila učinkovita, trebaju postojati određeni uvjeti kako bi menadžeri izvukli najbolje iz svojih ljudskih resursa. Zaposlenici organizacije najveća su vrijednost u dinamičnom i konkurentskom okruženju. Pritom, ako organizacija želi biti učinkovita i ima za cilj održati uspjeh kroz duži vremenski period, važno je da ima motiviranu radnu snagu sastavljenu od zaposlenika spremnih za učenje (Forson i sur., 2021). Poseban naglasak stavlja se na dinamičnost okruženja u kojem poduzeće djeluje, a što se posebice ističe kada je riječ o hotelima, budući da u turizmu dolazi gotovo do svakodnevnih promjena, koje su izravno pod utjecajem preferencija turista, kao i pod utjecajem širokog spektra trendova koji se razvijaju u turizmu. Ujedno, riječ je o tržištu na kojem gotovo pa ne postoje prepreke ulaska na tržište, zbog čega se svake godine otvara veći broj novih hotela, a pritom vlasnici istih privlače



pojedince da rade za njih kroz primjenu širokog spektra motivirajućih čimbenika, neovisno o samoj plaći kao jednom od primarnih motivirajućih čimbenika kod većine pojedinaca.

Autor sa suradnicima ističe kako su zaposlenici ključan čimbenik u poduzećima i iz razloga jer poduzeća danas djeluju u izuzetno dinamičnom okruženju. Ovo je moguće povezati s činjenicom kako će motivirani zaposlenici imati dodatni impuls potreban za razvijanje inovacija te implementaciju drugih čimbenika na svoja radna mjesta, što za posljedicu ima izravan utjecaj na poboljšanje poslovanja poduzeća. Ujedno, moguće je istaknuti i kako motivacija zaposlenika koja pozitivno utječe na njihovu radnu učinkovitost može potencijalno imati utjecaj na jačanje otpornosti poduzeća na uvjete nesigurnosti koji nastaju u poslovanju poduzeća. Također, tijekom 21. stoljeća je nastao veći broj globalnih uvjeta nesigurnosti, kroz koje je uočeno kako su društvena poduzeća otpornija na nastale krize, što je djelomično moguće povezati s činjenicom da su zaposlenici društvenih poduzeća najčešće motiviraniji za rad iz razloga jer je u društvenim poduzećima naglasak na kreiranju pozitivnog utjecaja na zaposlene.

Istraživanje koje su proveli Manzoor i suradnici 2021. godine, dokazalo je kako intrinzične nagrade imaju značajan pozitivan utjecaj na motivaciju i učinak zaposlenika. Ujedno, motivacija zaposlenika ima pozitivnu i značajnu posredničku ulogu u povezivanju intrinzičnih nagrada i učinka zaposlenika. Opće je mišljenje da kada su zaposlenici motivirani, oni rade bolje. To znači da ako poduzeća imaju dobar sustav upravljanja nagrađivanjem, motivacija njihovih zaposlenika bit će visoka, a njihov radni učinak dodatno će se povećati. U nedostatku dobrog sustava upravljanja nagrađivanjem, zaposlenici će biti demotivirani, a njihov učinak će biti smanjen. Sektor malih i srednjih poduzeća trebao bi razviti dobar sustav upravljanja nagrađivanjem zaposlenika kako bi se potaknuo njihov moral i motivacija za postizanje boljih rezultata (Manzoor i sur., 2021).

Moguće je istaknuti kako je poželjna primjena upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima budući da poboljšanje motivacije zaposlenika izravno može doprinijeti poticanju njihovog radnog učinka, što posljedično može voditi i poboljšanju konkurentnosti poduzeća na tržištu. Kada je riječ o hotelu, kao što je ovaj na temelju kojeg je provedeno istraživanje u empirijskom dijelu ovog rada, moguće je istaknuti kako je motivacija zaposlenih jedan od temeljnih preduvjeta osiguranja kvalitete pružene usluge te ujedno i temelj za osiguranje poslovne uspješnosti poduzeća.

### **3. Analiza povezanosti stilova vodstva i motivacije zaposlenika na primjeru odabranog hotelskog poduzeća**

U ovom dijelu rada prikazuje se metodologija istraživanja, nakon čega slijedi prikaz rezultata anketnog istraživanja koje je provedeno na uzorku od dvadeset i jednog zaposlenika hotelskog poduzeća. Provedeno je anonimno anketiranje, nakon čega su rezultati provedenog istraživanja obrađeni uz korištenje MS Excel-a.

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

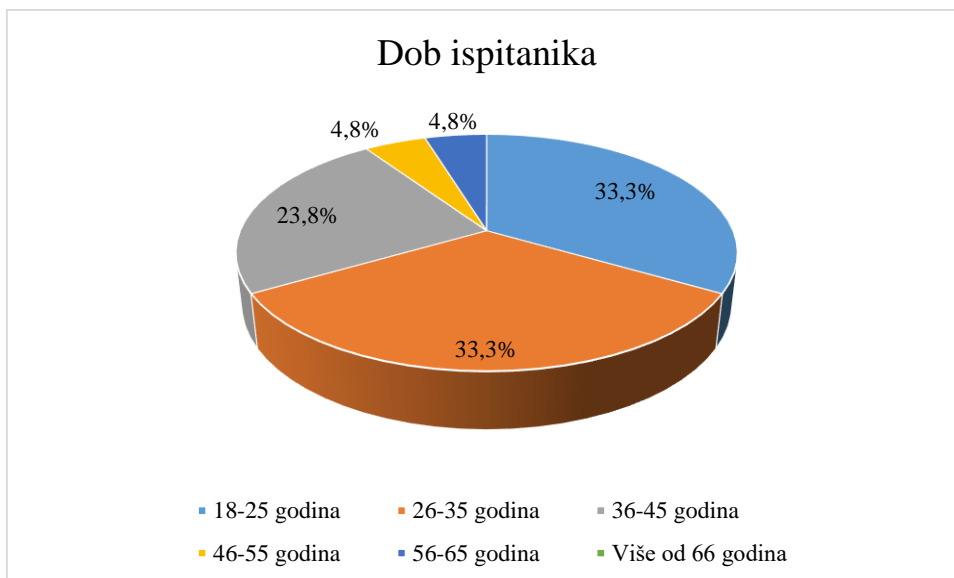
U ovom dijelu rada analiziraju se rezultati provedenog empirijskog istraživanja. Riječ je o primarnom istraživanju uz pomoć strukturiranog anketnog upitnika provedenog na uzorku od dvadeset i jednog zaposlenika hotelskog poduzeća koje djeluje na području Istarske županije. Poduzeće je registrirano u poslovnim knjigama od 2015 godine, sa ciljem obavljanja djelatnosti smještaja i hotelskog poslovanja. Predmetno hotelsko poduzeće upravlja sa 4 hotela klase boutique hoteli, a zaposlenici kao i članovi uprave su zatražili da se rezultati obrađuju bez razotkrivanja identiteta. Tijekom provođenja istraživanja, uzorak nije uključivao djelatnike zaposlene na recepciji i sportu. S obzirom da su hoteli manjeg volumena, pojedini odjeli kao sport gostima su na raspolaganju posredstvom vanjskih suradnika i izostavljeni su za predmetnu analizu.

Anketno istraživanje provedeno je tijekom lipnja 2023. godine u papirnom obliku te je anketiranje bilo u potpunosti anonimno za sudionike istog, a kako bi se osigurala najviša razina pouzdanosti prikupljenih rezultata.

Anketni upitnik bio je podijeljen na tri dijela, prvi dio upitnika odnosi se na socio-demografske podatke ispitanika kao što su spol, odjel zaposlenja i drugi podaci. U drugom dijelu upitnika definirana su pitanja temeljem kojih se procjenju stilovi vodstva u poduzeću (pritom je korištena Likertova ljestvica sa 5 stupnjeva). U trećem dijelu upitnika analizirana je motivacija ispitanika. S ciljem obrade prikupljenih podataka korišten je MS Excel.

#### **3.2. Rezultati istraživanja**

U nastavku je prikazan sociodemografski profil ispitanika koji se odnosi na dob, spol i stručnu spremu ispitanika. Dob ispitanika prikazana je grafikonom u nastavku.

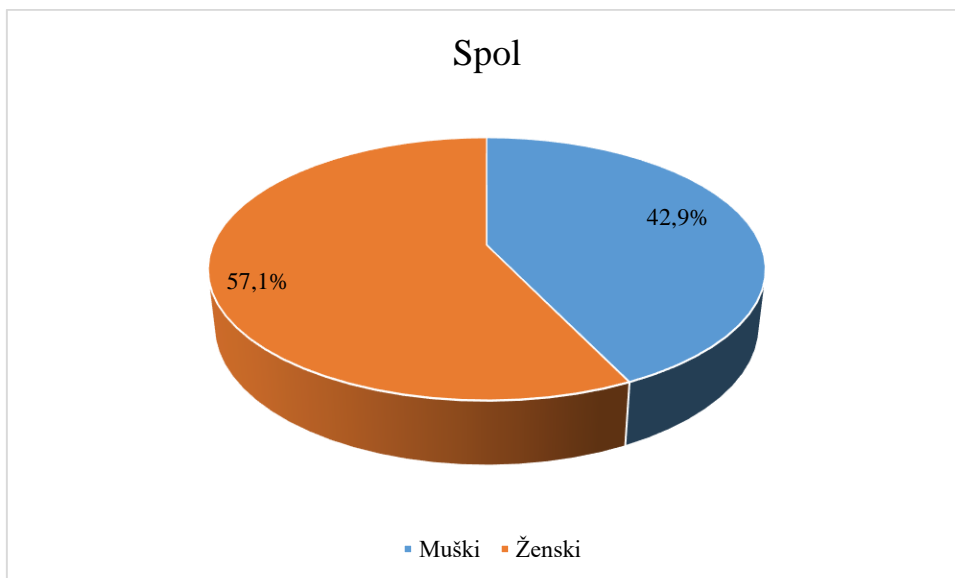


**Grafikon 1: Dob ispitanika**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Na grafikonu 1 ispitanici su diferecirani prema dobi. Vidljivo je kako su ispitanici zastupljeni u svim dobnim skupinama, osim u dobnj skupini starijih od 66 godina, što ukazuje na to kako odabrani hotel ne zapošljava umirovljenike. Odnosno, moguće je istaknuti da ukoliko se pokaže prilika, preporučljivo bi bilo zaposliti umirovljenike za obavljanje određenih radnih zadataka, sukladno njihovim mogućnostima te sposobnostima, što bi potencijalno moglo doprinijeti minimiziranju ili pak eliminaciji negativnog utjecaja stanja na tržištu rada na upravljanje ljudskim resursima u ovom poduzeću. Temeljem prikazanog na grafikonu, moguće je istaknuti kako su ispitanici primarno mlade osobe, odnosno 33,3% ispitanika pripada dobnj skupini 18-25 godina te dobnj skupini 36-35 godina. Ispitanika starosti 36-45 godina ima 23,8%, dok zaposlenih starosti 46-55 te 56-65 godina ima po 4,8%, odnosno riječ je o jednom ispitaniku po svakoj dobnj skupini.

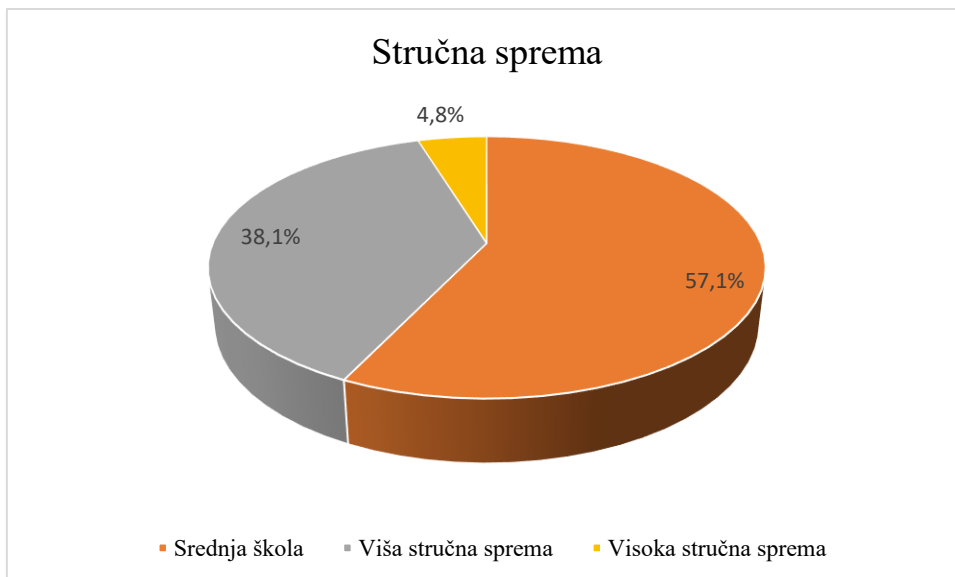
Struktura ispitanika prema spolu prikazana je grafikonom u nastavku.



**Grafikon 2: Spol ispitanika**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Na grafikonu 2 ispitanici su diferencirani prema spolu. Odnosno, 57,1% ili 12 ispitanika je ženskog spola, dok je 42,9% ili 9 ispitanika, muškog spola.



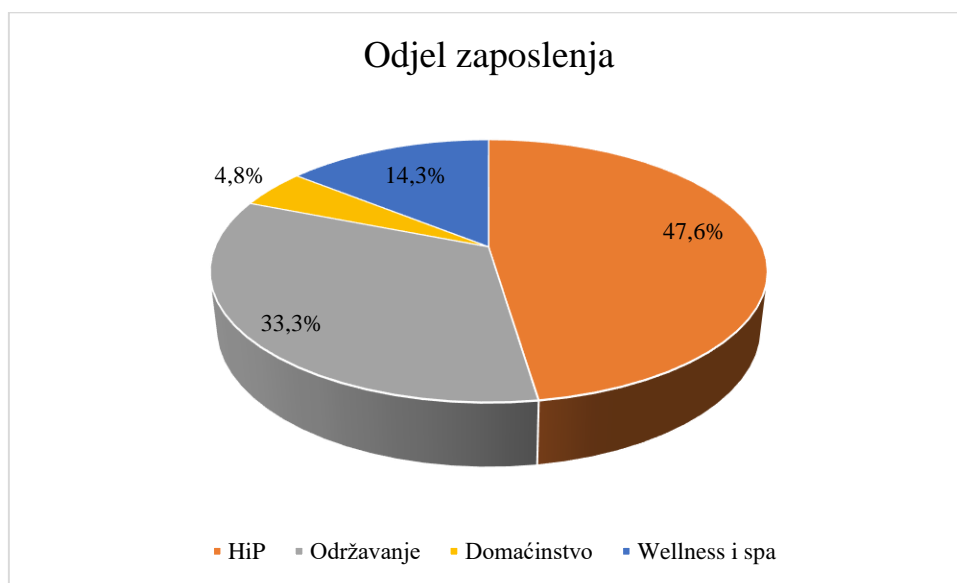
**Grafikon 3: Ispitanici prema stručnoj spremi**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Na grafikonu 3 ispitanici su diferencirani prema stručnoj spremi. Vidljivo je kako više od polovice, odnosno 57,1% ispitanika čine zaposleni sa završenom srednjom školom. Na drugom mjestu nalaze se ispitanici koji imaju VŠS sa 38,1% udjela. Na trećem mjestu nalaze se ispitanici sa VSS sa 4,8% udjela. Ispitanicima su bile ponuđene i kategorije odgovora „Osnovna

škola“ te „Magisterij znanosti ili doktorat znanosti“, međutim, nijedan ispitanik ne pripada navedenim kategorijama zbog čega su one izostavljene iz grafičkog prikaza.

Navedeni rezultati u skladu su sa već opće prihvaćenim činjenicama kako su zaposleni u turizmu, a time i u hotelima primarno osobe sa završenom srednjom školom, budući da glavninu radnih mjesta čine ona radna mjesta nižeg stupnja složenosti. Odnosno, moguće je pretpostaviti kako je došlo do prekida duže vrijeme prisutnog trenda da se na niže rangiranim poslovima u turizmu zapošljavaju i osobe sa višim stupnjevima obrazovanja i višim kvalifikacijama, zbog nemogućnosti pronalaska zaposlenja adekvatnog njihovom stupnju obrazovanja. Prikaz zaposlenika obzirom na stručnu spremu, vrlo je bitan i za samu motivaciju zaposlenika, budući da se pretpostavlja kako različiti faktori motiviraju osobe sa različitim stupnjem obrazovanja. Pritom, osobe koje imaju završene više stupnjeve obrazovanja neće motivirati isti čimbenici kao osobe sa završenom srednjom školom (npr. osobe sa VSS će vjerojatno težiti napredovanju i sl.).

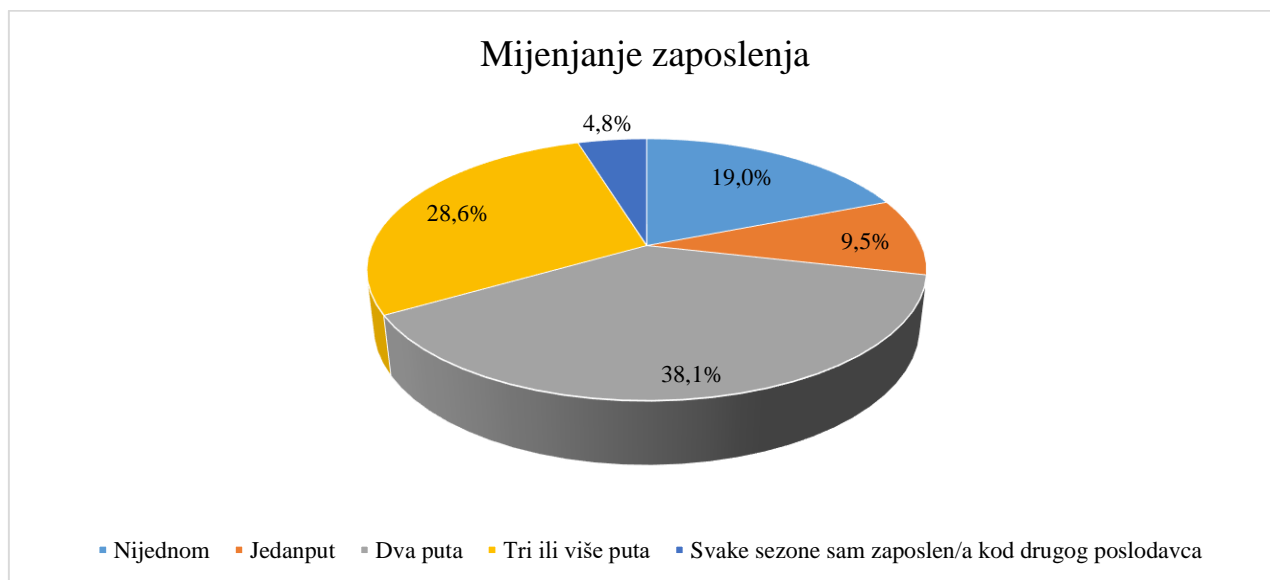


**Grafikon 4: Ispitanici prema odjelu zaposlenja**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Na grafikonu 4 ispitanici su diferencirani temeljem odjela u kojem su zaposleni. Pritom je uočljivo kako je gotovo polovina ispitanika, odnosno 47,6% ili 10 ispitanika zaposleno u odjelu hrane i pića (HiP). Na drugom mjestu nalaze se zaposleni u održavanju sa 33,3% ili 7 zaposlenika, na trećem mjestu su zaposleni u wellness i spa odjelu sa 14,3% ili 3 zaposlenika, na četvrtom mjestu nalaze se ispitanici zaposleni u odjelu domaćinstva sa 4,8% ili 1 zaposlenik. Na anketni upitnik nije odgovorio nijedan zaposleni na recepciji, kao niti u odjelu sporta.

Ispitanici su upitani da označe koliko puta su tijekom karijere mjenjali svoje zaposlenje. Odgovori su prikazani grafikonom u nastavku.



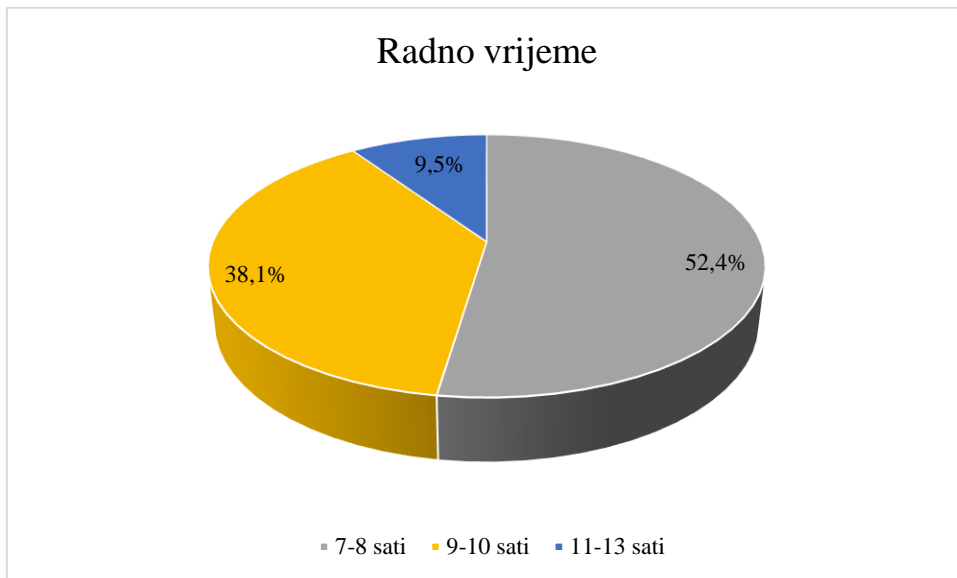
**Grafikon 5: Ispitanici prema učestalosti mijenjanja zaposlenja**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Na grafikonu 5 ispitanici su diferencirani prema učestalosti mijenjanja zaposlenja. Prema brojnosti prednjače ispitanici koji su dva puta tijekom svog radnog vijeka mijenjali zaposlenje, sa udjelom od 38,1%. Na drugom mjestu nalaze se ispitanici koji su tri ili više puta mijenjali radno mjesto sa 28,6% udjela. Na trećem mjestu nalaze se ispitanici koji nijednom nisu mijenjali radno mjesto sa 19% udjela. Na četvrtom mjestu nalaze se ispitanici koji su jednom mijenjali radno mjesto sa 9,5% udjela, dok se na petom mjestu nalaze ispitanici koji svake sezone mijenjaju poslodavca sa udjelom od 4,8%.

Ovakvi rezultati upućuju na to kako usprkos uvriježenom mišljenju javnosti, zaposlenici u hotelima ipak rjeđe mijenjaju poslodavca. Na uzroku ispitanika koji su odgovorili na ovaj anketni upitnik moguće je zaključiti kako su u poduzeću zaposlene osobe koje su manji broj puta mijenjale poslodavca, što je djelomično moguće povezati s činjenicom kako je primarno riječ o osobama mlađe životne dobi. Istovremeno, moguće je istaknuti i kako se u ovom hotelskom poduzeću efikasnije primjenjuju odrednice upravljanja ljudskim resursima, što posljedično izravno doprinosi dugoročnom zadržavanju zaposlenika u poduzeću.

Na pitanje koliko traje njihovo radno vrijeme, ispitanici su odgovorili kako je prikazano u nastavku.

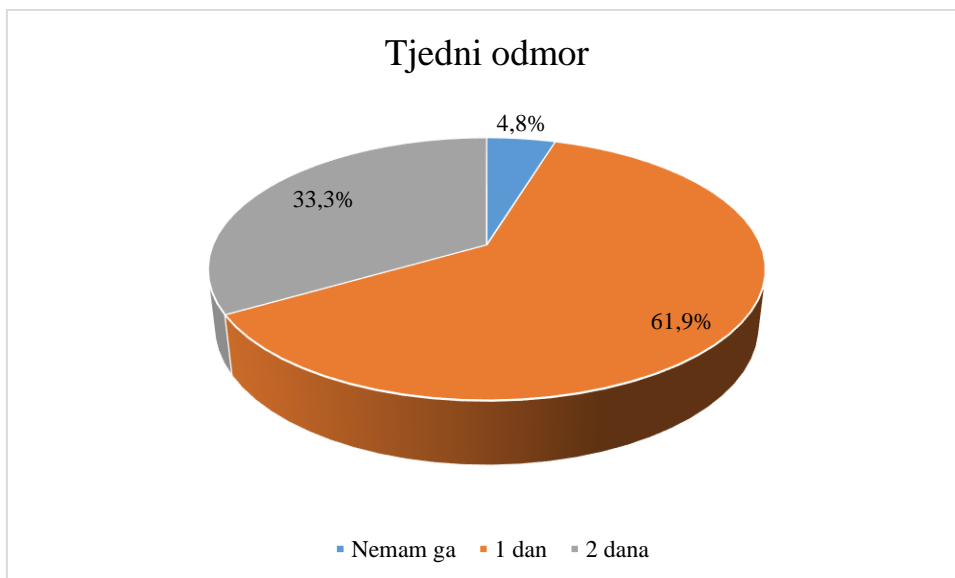


**Grafikon 6: Ispitanici prema radnom vremenu**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Temeljem prikazanog na grafikonu 6 uočljivo je kako prednjače ispitanici koji na dnevnoj bazi rade 7-8 sati s udjelom od 52,4%. Na drugom mjestu nalaze se ispitanici koji na dnevnoj bazi rade 9-10 sati s udjelom od 38,1%. Na trećem mjestu nalaze se ispitanici koji na dnevnoj bazi rade 11-13 sati s udjelom od 9,5%. Nijedan ispitanik ne radi na dnevnoj bazi manje od 6 ili više od 14 sati.

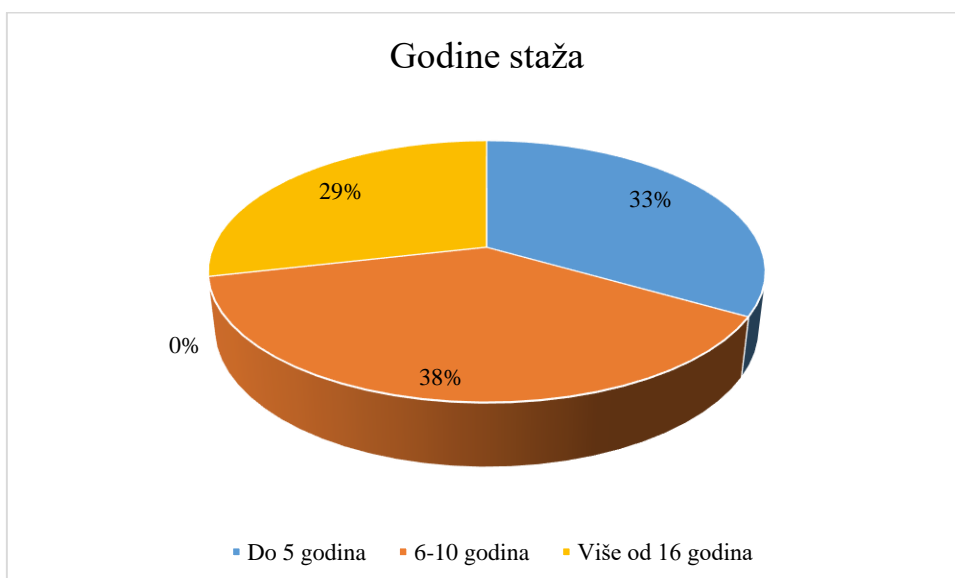
Ovi podaci ukazuju na to kako poslodavac poštuje uobičajeno radno vrijeme zaposlenika, što svakako može biti jedan od vrlo bitnih čimbenika koji izravno utječu na motivaciju zaposlenika. Odnosno, iako se u javnosti nerijetko percipira kako rad u sezoni sa sobom nosi i brojne prekovremene radne sate, sve veći broj pojedinaca danas preferira radno vrijeme od 8 sati. Ovo posljedično utječe i na izbor radnog mjesta.



**Grafikon 7: Ispitanici prema tjednom odmoru**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Temeljem prikazanog na grafikonu 7, moguće je istaknuti kako glavnina zaposlenika ima tjedno jedan dan odmora, odnosno riječ je o 61,9% ispitanika. Trećina ispitanika ima dva dana odmora tjedno, dok 4,8% ispitanika nema tjedni odmor. Ispitanicima je bila ponuđena kategorija odgovora „3 ili više dana tjednog odmora“ međutim, nijedan ispitanik ne pripadao ovoj skupini. Ovi rezultati ukazuju na to kako poslodavac poštuje zakonske odrednice koje se odnose na propisani tjedni odmor, izuzev u slučaju jednog ispitanika (moguće je pretpostaviti kako će se koristiti preraspodjela radnog vremena ili sl.).

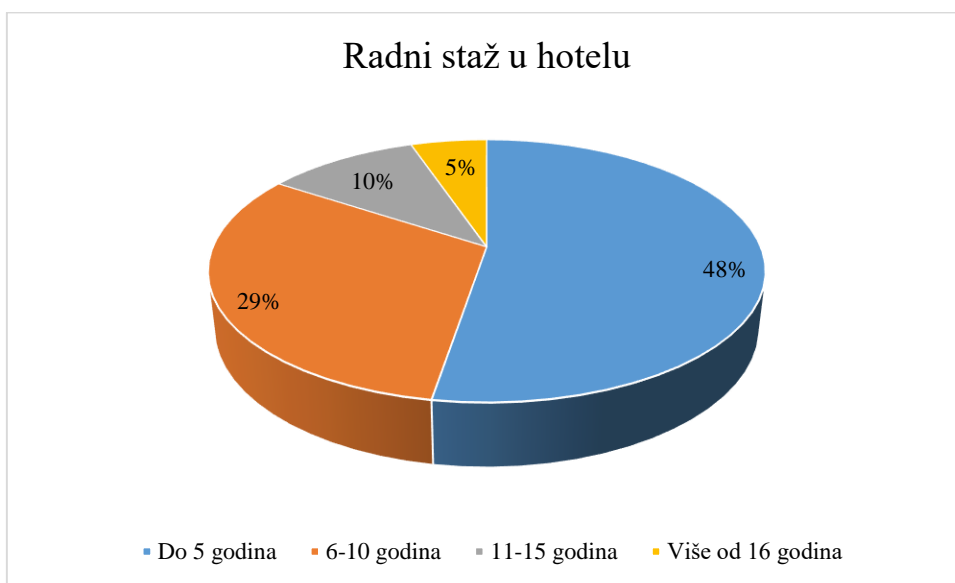


**Grafikon 8: Ispitanici prema godinama staža**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja



Na grafikonu 8 prikazani su udjeli ispitanika s obzirom na njihov ukupan radni staž. Pritom su ispitanici grupirani u četiri različite skupine. Između ostalog, na anketni upitnik nije odgovorio nijedan ispitanik koji ima 11 do 15 godina radnog staža. U osmom pitanju ispitanici su zamoljeni da iznesu podatak o godinama radnog staža. Iako prednjače zaposlenici s manje od 10 godina radnog staža, jedan ispitanik ima 37 godina radnog staža, jedan 22 godine radnog staža, dok čak 3 ispitanika imaju 20 godina radnog staža. Među ispitanicima s najviše godina radnog staža je i jedan ispitanik sa 18 godina radnog staža. Sedam ispitanika ima 2 do 5 godina radnog staža, dok 8 ispitanika ima 7 do 9 godina radnog staža.



**Grafikon 9: Radni staž ispitanika u odabranom hotelu**

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

U devetom pitanju ispitanici su zamoljeni da naznače koliko godina rade u odabranom hotelu. Pritom, iako je glavnina ispitanika u odabranom hotelu zaposlena kraće od 10 godina, jedan ispitanik zaposlen je 16 godina, jedan 15, jedan 14 te čak tri deset godina. Jedanaest ispitanika u hotelu je zaposleno kraće od 5 godina, dok četiri zaposlenika u hotelu rade 7 godina. Moguće je istaknuti kako je ponajprije riječ o zaposlenicima koji su u poduzeću zaposleni više godina, budući da je samo 6 ispitanika u poduzeću zaposleno jednu godinu. Moguće je istaknuti da budući da je riječ o zaposlenima koji su duži niz godina zaposleni u odabranom hotelu, ovo izravno doprinosi stvaranju višeg stupnja pouzdanosti provedenog anketnog istraživanja budući da su zaposlenici koji su duže zaposleni u hotelu ujedno i upoznatiji s funkcioniranjem hotela.

U narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da na ljestvici od 1 do 5 (1= u potpunosti se ne slažem, 5= u potpunosti se slažem) ocijene razinu slaganja s pojedinim tvrdnjama koje se odnose na osobine i vještine njihovog vođe (nadređenog).

**Tablica 2: Karakteristike njihovog vođe (nadređenog) prema mišljenju ispitanika**

	Prosječna ocjena (n=21)
Uspješno komunicira sa svojim timom	4,1
Vjeruje u sebe i svoje sposobnosti	3,9
Siguran je u sebe i nema sumnji u svoje odluke	3,86
Kada donese odluku, uvijek je i ispuni	3,67
Ima čvrst stav	3,57
Pouzdana je osoba	3,48
Prema članovima svoga tima odnosi se prijateljski, pokazuje toplinu i ljubaznost	3,48
Uvažava mišljenja i prijedloge članova tima	3,48
Uspješno analizira složene situacije i donosi učinkovite odluke u korist organizacije	3,43
Na konstruktivan i pozitivan način rješava sukobe i nesuglasice unutar tima	3,24
Zna upravljati vlastitim emocijama, te razumije emocije drugih	3,14
Lako se prilagođava promjenama	3,0
Održava poštenje, pouzdanost i etičko ponašanje u organizaciji	2,95
Razmišlja izvan okvira i nalazi inovativna rješenja za probleme	2,67

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Što se tiče osobina i vještina vođe, ispitanici su najvišom prosječnom ocjenom od 4,10 ocijenili tvrdnju da njihov vođa uspješno komunicira sa svojim timom. Nadalje, ispitanici vide svog vođu kao osobu koja vjeruje u sebe i svoje sposobnosti (ocjena 3,90) te osobu koja je sigurna u sebe i nema sumnje u svoje odluke (ocjena 3,86). U kontekstu osobina i vještina vođe, ispitanici su najniže ocjene dali tvrdnji da njihov vođa razmišlja izvan okvira i nalazi inovativna rješenja za probleme (2,67) te da održava poštenje, pouzdanost i etičko ponašanje u organizaciji (ocjena 2,95). Temeljem prikazanog može se zaključiti da su ispitanici uglavnom zadovoljni sa odnosom vođe prema kolektivu odnosno njegovom interpersonalnom komunikacijom i međuljudskim odnosima koji su na zavidnoj razini, međutim, s druge strane ispitanici su

procijenili da je vođa dosta nesiguran u svoje odluke i teško ih donosi i teško se prilagođava novim situacijama.

U literaturi kao i u praksi, najviše se pažnje pridaje sljedećim stilovima vodstva: autokratski, demokratski, laissez-faire i transformacijski stil. Odnosno, način na koji se vođa odnosi prema ljudima, zadacima, donošenju odluka i sl., determiniraju njegov stil vodstva. Naravno, vođe uglavnom nemaju karakteristike koje se odnose isključivo na jedan stil vodstva, već je to uglavnom kombinacija više stilova, međutim svakako se može determinirati kojem stilu vodstva pojedini vođa najviše naginje.

Sukladno tome, u narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da na ljestvici od 1 do 5 (1= u potpunosti se ne slažem, 5= u potpunosti se slažem) ocijene razinu slaganja s pojedinim tvrdnjama koje se odnose na stilove vođenja. Ispitanicima nije bilo naznačeno koje varijable se odnose na koji stil vodstva, a kako je to prezentirano u tablici ispod.

**Tablica 3: Stavovi ispitanika o stilovima vođenja nadređenog**

	Prosječna ocjena (n=21)
<b>AUTOKRATSKI STIL VODSTVA</b>	
Jasno raspoređuje zadatke svakom članu tima	4,14
Preferira jednosmjernu komunikaciju prema članovima tima bez feedback-a	4,1
Sve odluke donosi samostalno	4,1
Nema povjerenja u svoje podređene	4,05
Redovito nadzire rad svojih podređenih	3,95
<b>DEMOKRATSKI STIL VODSTVA</b>	
Delegira velik dio ovlasti, ali konačnu odluku donosi samostalno	3,9
Tijek komunikacije je dvosmjeran	3,9
Svoje podređene rado savjetuje	3,81
Uključuje svoje podređene u proces donošenja odluka	3,62
<b>LAISSEZ-FAIRE STIL VODSTVA</b>	
Svojim podređenima daje potpunu slobodu u rješavanju zadataka i problema	3,52
Sebe ne vidi kao vođu već kao ravnopravnog člana tima, a tako ga vide i njegovi podređeni	3,43
Ne ometa svoje podređene dok obavljaju svoj posao	3,38
<b>TRANSFORMACIJSKI STIL VODSTVA</b>	
Svojim podređenima je uzor	3,1
Inspirira i motivira svoje podređene svojom karizmom i entuzijazmom	3,05
Svoje podređene potiče na kreativnost i inoviranje	3,05
Svakom podređenom posvećuje pažnju i potporu	3
Koristi nagrade i kazne za motiviranje svojih podređenih	2,86
Cijeni svoje podređene i prepoznaje njihov doprinos timu	2,76
Stvara pozitivno radno okruženje za svoje podređene	2,62
Svoje podređene javno pohvaljuje za dobro obavljen posao	2,19

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Temeljem prethodno prikazanih rezultata istraživanja može se zaključiti da vođa u ispitanom hotelskom objektu primjenjuje uglavnom autokratski stil vodstva. Tome u prilog govore najviše prosječne ocjene koje su ispitanici dali upravo varijablama kojima se mjeri autokratski stil vodstva. Iz navedenog je vidljivo, kako menadžer jasno raspoređuje zadatke članovima tima,

(prosječna ocjena 4,14), što je ujedno jedan od odličnih instrumenata koji su nužni za efikasnu realizaciju istih te pritom svaki pojedini zaposlenik ima svoje odgovornosti. Nadalje, ispitanici su visokom prosječnom ocjenom ocijenili i to da menadžer preferira jednosmjernu komunikaciju (ocjena 4,1), kao i da odluke donosi samostalno (ocjena 4,1), nema povjerenja u podređene (ocjena 4,05) te redovito nadzire rad svojih podređenih (ocjena 3,95).

Usprkos dominantnom autokratskom stilu vodstva, vidljivo je da vođu krasi i neki elementi demokratskog stila koji su također ocijenjeni visokim prosječnim ocjenama, poput toga da vođa delegira velik dio ovlasti, ali konačnu odluku donosi samostalno (ocjena 3,9), te da svoje podređene rado savjetuje (3,81). Zanimljivo je da su ispitanici visoku prosječnu ocjenu dali i izjavi da vođa primjenjuje dvosmjerni tijek komunikacije (ocjena 3,9), iako je prethodno vidljivo da je prosječnom ocjenom od 4,1 ocijenjena tvrdnja da vođa preferira jednosmjernu komunikaciju. Navedena nekonzistentnost možda proizlazi iz različitog shvaćanja tijeka komunikacije, odnosno možda vođa primjenjuje različiti tijek komunikacije ovisno o situaciji. Nadalje, rezultati su pokazali da vođa uglavnom ne primjenjuje Laissez-faire stil vodstva a još manje transformacijski stil vodstva, budući da su prosječne ocjene za tvrdnje koje se odnose na ove stilove vodstva, uglavnom ocijenjene u rasponu od 2,6 do 3,5.

Temeljem prethodnih ocjena uočava se da iako možda kratkoročno primjena autokratskog stila vodstva daje rezultate, u dugom roku isti postaju upitni. Ovo je posebice moguće zaključiti temeljem najnižih ocjena u ovom setu tvrdnji, a između ostalog i same činjenice da menadžeri rijetko prakticiraju pohvalu svojih podređenih za obavljenu posao, što je jedan od bitnih instrumenata motivacije zaposlenika. U današnje vrijeme, kada se uglavnom napuštaju tradicionalni stilovi vodstva pogotovo stil kao što je autokratski, trebalo bi svakako razmisliti o boljem pristupu, o kombinaciji Laissez-faire i transformacijskog pristupa kad god je to moguće, budući da je praksa pokazala da autokratski stil vodstva negativno utječe na motivaciju zaposlenika.

O motivaciji odnosno faktorima koji utječu na motivaciju svakog pojedinca govori se nastavku ovog rada.

Kako bi se utvrdilo koji su to glavni motivatori u poduzeću, ispitanici su zamoljeni da na ljestvici od 1 do 5 (1=ne motivira, 5=vrlo jako motivira), za svaki faktor motivacije označe u kojoj mjeri ih motivira na rad u organizaciji u kojoj su zaposleni.

**Tablica 4: Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenih**

Faktor motivacije	Prosječna ocjena (n=21)
Politika poduzeća	4,62
Beneficije (npr. službeni mobitel, plaćeni ručak ili kava, plaćeni troškovi prijevoza i sl.)	4,43
Sigurnost posla	4,19
Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja	4,05
Radni uvjeti	4
Pohvala i priznanje za dobro odrađen posao	3,9
Izazovan posao	3,62
Mogućnost usavršavanja	3,57
Mogućnost napredovanja	3,38
Dobri međuljudski odnosi	1,86

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

U poduzeću koje je uzeto za predmet ovog istraživanja, iskristaliziralo se da je najznačajniji faktor motivacije zaposlenika na rad upravo politika poduzeća, koju su ispitanici stavili na prvo mjesto sa prosječnom ocjenom od 4,62. Ispitanicima su također od velikog značaja i beneficije koje se odnose primjerice na službeni mobitel, plaćeni ručak ili kavu, plaćene troškove prijevoza i sl. što je na drugom mjestu faktora motivacije sa prosječnom ocjenom 4,43. Osim toga, ispitanicima su bitni i sigurnost posla (ocjena 4,19), poštivanje i uvažavanje od strane rukovoditelja (ocjena 4,05) te radni uvjeti (ocjena 4). Faktori koji imaju naslabiji učinak na motivaciju zaposlenih su mogućnost usavršavanja (ocjena 3,57) te mogućnost napredovanja (3,38), a daleko najmanji utjecaj na motivaciju ispitanici su rekli da imaju dobri međuljudski odnosi (ocjena 1,86) što je poprilično iznenađujuće, budući da je u istraživanjima kao i u praksi dokazano da kvaliteta međuljudskih odnosa u značajnoj mjeri determinira efikasnost cijelog radnog kolektiva i uspješnost čitave organizacije. S druge strane, budući da 57% zaposlenika ima srednju stručnu spremu (prikazano na grafikonu 3), za pretpostaviti je da su zadovoljni složnošću i obujmom posla kojeg obavljaju te da nemaju ambicije za napredovanjem i usavršavanjem zbog čega su upravo ta dva faktora također ocjenjeni kao najslabiji motivatori.

Nastavno na faktore motivacije, u idućem se pitanju zaposlenike upitalo da na ljestvici od 1 do 5 (1=nikad, 5=uvijek), označe koliko često se u poduzeću u kojem su zaposleni, primjenjuje pojedini oblik motivacije.

**Tablica 5: Oblici motivacije koji se koriste u poduzeću**

Oblik motivacije	Prosječna ocjena (n=21)
Nagrade (stimulacije)	4,95
Pohvale nadređenih	4,86
Različiti darovi	4,33
Edukacije i drugi oblici usavršavanja	4,19
Studijska putovanja	3,33
Prigodne isplate (Uskrs, Božić, regres, dar za djecu...)	3,1
Sistematski pregledi	2,95
Fleksibilno radno vrijeme	2,67
Participacija u donošenju odluka	2,14

Izvor: Izrada autora prema rezultatima provedenog istraživanja

Temeljem prikazanog u prethodnoj tablici, može se uočiti da oblik motivacije koji se u poduzeću najčešće primjenjuje je onaj koji rezultira povećanjem materijalne koristi zaposlenika, dakle, nagrade/stimulacije (ocjena 4,95). Pohvale nadređenih za dobro i kvalitetno obavljen posao također su oblik motivacije koji se u poduzeću gotovo uvijek primjenjuje (ocjena 4,86), a kako bi se zaposlenici motivirali na uspješan rad, često se primjenjuju i različiti darovi (ocjena 4,33), te mogućnost edukacija i drugih oblika usavršavanja (ocjena 4,19). S druge strane, zaposlenici se relativno rijetko motiviraju mogućnostima plaćenog sistematskog pregleda (ocjena 2,95), kao i mogućnošću fleksibilnog radnog vremena (ocjena 2,67) što ne čudi obzirom da se radi o radno-intenzivnoj djelatnosti gdje su zaposlenici u direktnom kontaktu s gostom, a fleksibilno radno vrijeme bi u konačnici moglo usporiti ali i onemogućiti kvalitetnu isporuku usluge. Participacija zaposlenika u donošenju odluka također se prakticira veoma rijetko (ocjena 2,14) što je zapravo u skladu sa prethodno detektiranim pretežito autokratskim stilom vođenja.

Finalno, moguće je istaknuti kako je temeljem ovog istraživanja uočeno kako pojedine odrednice stilova vodstva te motivacijski čimbenici imaju izravan utjecaj na motivaciju zaposlenih. Iako bi se očekivalo da primaran utjecaj na motivaciju zaposlenika imaju čimbenici novčane ili materijalne naravi, temeljem ovog istraživanja uočava se kako na zaposlenike izraženiji utjecaj imaju čimbenici koji nisu novčane naravi. Odnosno, riječ je o čimbenicima koji ne rezultiraju troškovima za poduzeće, temeljem čega je moguće istaknuti kako se potiče implementacija većeg broja identificiranih čimbenika u poduzećima, a posebice djelovanje u smjeru osiguranja dobrih međuljudskih odnosa.

Za testiranje hipoteze da postoji povezanost između stilova vodstva i motivacije zaposlenika primijenjen je parametrijski Pearsonov koeficijent korelacije jer su zadovoljene pretpostavke za njegovu primjenu (ispitivane varijable slijede intervalnu ili omjernu ljestvicu, podaci barem jedne varijable raspodijeljeni su normalno, tj. simetrično, postoji linearna povezanosti među varijablama).

Podaci su prikazani tablicom u nastavku.

	Politika poduzeća	Beneficije	Izazovan posao	Poštovanje i uvažavanje od strane nadređenog	Radni uvjeti	Pohvala i pruznanje
STIL VODSTVA						
Pearson koeficijent	,297	,277	,195	,112	,235	,211
Sig. (2-Tailed)	,000*	,001*	,028**	,155	,065	,072
N	21	21	21	21	21	21

**Tablica 6 Pearsonov koeficijent korelacije**

\*Značajnost na razini pouzdanosti 99 %

\*\*Značajnost na razini pouzdanosti 95 %

Izvor: autor

Iz prethodne tablice može se vidjeti da postoji značajna pozitivna statistička veza između stila vodstva koji prevladava u analiziranom poduzeću a koji se odnosi na autkoratski stil sa elementima demokratnog stila vodstva i pojedinih oblika motivacije koji su u poduzeću zastupljeni. Odnosni, nalazi upućuju na to da stil vodstva koji se u poduzeću primjenjuje u pozitivnoj je korelaciji sa politikom poduzeća i beneficijama i to na razini značajnosti od 99% te sa izazovnim poslom uz razinu pouzdanosti od 95%. S druge strane, primjetno je da stil vodstva nema statistički značajne povezanosti sa poštovanjem i uvažavanjem od strane nadređenog kao i na radne uvjete i pohvale i priznanja (p vrijednost je veća od 0,05).

S druge strane, za pojedine oblike motivacije primjetna je negativna povezanost između stila vodstva i oblika motivacije, kako je prikazano u tablici u nastavku.

	Sigurnost posla	Mogućnost usavršavanja	Mogućnost napredovanja	Dobri međuljudski odnosi
STIL VODSTVA				
Pearson koeficijent	-,497	-,377	-,295	-,112
Sig. (2-Tailed)	,014**	,021**	,025**	,035**
N	21	21	21	21

**Tablica 7 Pearsonov koeficijent korelacije**

\*\*Značajnost na razini pouzdanosti 95 %

Izvor: autor



Iz tablice je vidljivo da stil vodstva koji se u poduzeću primjenjuje u negativnoj je vezi sa sigurnosti posla, mogućnosti usavršavanja i napredovanja te dobrim međuljudskim odnosima, na razini pouzdanosti od 99%. Navedeno upućuje na to da prevladavajući autokratski stil vodstva koji se u poduzeću primjenjuje uz tek nijanse demokratskog stila, neaktivno se odražava na navedene oblike motivacije.

## 4. Zaključak

Stilovi vodstva nadređenih imaju potencijal kreiranja izravnog utjecaja na motivaciju zaposlenika u poduzećima. Odnosno, za pretpostaviti je kako većina zaposlenika preferira demokratski stil vodstva te mogućnost da sudjeluju u kreiranju poslovnih odluka koje će imati izravan utjecaj na poslovanje poduzeća u kojem su zaposleni. Iako, u praksi uvijek postoje iznimke, zbog čega se pokazuje kako ne djeluju svi stilovi vodstva jednako na sve zaposlenike u poduzeću.

Motivacija zaposlenih jedna je od vrlo bitnih odrednica na koju je nužno obratiti pozornost kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima budući da motivacija zaposlenih ima izravan utjecaj na njihovu radnu uspješnost te posljedično i na uspješnost poslovanja poduzeća. Pritom je na motivaciju zaposlenih izravno moguće djelovati kroz primjenu različitih instrumenata, počevši od visine plaće, slobodnih radnih dana, mogućnosti profesionalnog i osobnog usavršavanja te sl. Iako se uobičajeno pretpostavlja kako na motivaciju zaposlenih primarno djeluje visina plaće, danas je to u praksi sve rjeđe.

Kada je riječ o tvrdnjama koje se odnose na karakteristike vođe, moguće je istaknuti da vođa ima naglašene interpersonalne vještine, međutim nedosljednost u odlukama i sporo reagiranje na nastale promjene s druge strane.

Kada je riječ o stilu vođenja, istraživanje je pokazalo da u poduzeću prevladava autokratski stil vodstva s elementima demokratskog stila, međutim, suvremeni stilovi poput laissez-faire i transformacijskog zastupljeni su u tek neznatnoj mjeri.

Analiziraju li se čimbenici koji imaju najizraženiji utjecaj na motivaciju zaposlenika, moguće je istaknuti kako ispitanike primarno motiviraju politike poduzeća i beneficije. Ovo je izravno moguće povezati s činjenicom da zaposlenici sve učestalije osim same plaće preferiraju druge oblike materijalnih strategija motivacije.

Kada je riječ o oblicima motivacije koji se koriste u poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni, moguće je istaknuti kako poduzeće primarno koristi mogućnost neoporezivih isplata prigodnih nagrada zaposlenicima. Usto, koriste se i javne pohvale rada pojedinaca, s ciljem poticanja zaposlenika na rad, uz prikazivanje određenih zaposlenika kao odličnih primjera, koji se svojim radom ističu u odnosu na kolege.

Temeljem rezultata provedenog istraživanja potvrđuje se definirana hipoteza istraživanja, prema kojoj je definirano kako stilovi vodstva nadređenih u odabranom hotelu imaju izravan utjecaj na motivaciju zaposlenih. Odnosno, statistički se pokazalo značajno da je stil vodstva u pozitivnoj korelaciji sa politikom poduzeća, beneficijama i izazovnim poslom, međutim u negativnoj je korelaciji sa sigurnosti posla, mogućnošću usavršavanja i napredovanja te dobrim međuljudskim odnosima. S druge strane, nije potvrđena statistički značajna povezanost između stila vodstva i poštovanja i uvažavanja od strane nadređenog, radnih uvjeta te pohvala i priznanja.

## Literatura

1. Afsar, B. (2014). Moral or Authoritative Leadership: Which One is Better for Faculty Members?, *American Journal of Educational Research*, Vol. 2, No. 9, str. 793-800.
2. Aubry, M. i sur. (2012). Organisational project management as a function within the organisation, *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, issue 2.
3. Bartol, K. M. i Martin, D. C. (1991). *Management*, McGraw-Hil, New York.
4. Beck, R.C. (2003), *Motivacija teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko.
5. Bedeković, V. i Ilijaš Baričević, Ž. (2011), Kulturalna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2 No. 1, str. 7-14.
6. Buble, M. (2000), *Management*, Sveučilište u Splitu, Split.
7. Chaudhry, A. Q. i Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 7, str. 258-264.
8. Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Issue 3, str. 243-262.
9. Chums, N. i Garcia-Blandon, J. (2019), On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals, *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 141, str. 109-122
10. Čičin-Šain, D. (2007), *Osnove menadžmenta*, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik
11. Drucker, P. (2012). *Management*, London: Routledge.
12. Forson, J. A. (2021), Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana, *Future Business Journal*, Vol. 7, No. 2.
13. Gotal, M. (2013), Pregled odabranih pristupa vodstvu, i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički vjesnik*, vol. 7, no 4.str. 405-413
14. Gupta, D. P. (2011), *Literature review: E-Learning*, Regent University, Emerging Leadership Journeys
15. Gutić, D. (2018), *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, EFFECTUS, Zagreb
16. Hellriegel, D. i Slocum, J.,W. (2009), *Organizational Behaviour*, South – Western Cengage

17. Khan, M. (2013), The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees, *Business Review*, Vol. 7, No. 2, str. 84-95
18. Klepić, Z. (2020). Menadžment i vodstvo, <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/menad%C5%BEment%20i%20vodstvo.pdf> (pristupljeno DATUM)
19. Manzoor, F. i sur. (2021), Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation, *Sec. Organizational Psychology*, vol. 12
20. Naa, G. i sur. (2021), Employee Motivation and its Effects on Employee Productivity/ Performance, *Journal of Economics and Sustainable Development*, vol. 12, no. 16, str. 99-108
21. Rajhans, K. (2009), Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance, *Interscience Management Review*, vol. 2, no. 2, str. 145-149
22. Ramlall, S. (2004), A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, str. 52-64
23. Srivastava, D. (2023), Impact of employee motivation on job performance, <https://www.peoplesmatters.in/article/performance-management/impact-of-employee-motivation-on-job-performance-14553> (pristupljeno: datum)
24. Turuk, M. i sur. (2021), Empirijska analiza usporedbe ekstrinzičnih i intrinzičnih motivacijskih čimbenika između poduzetnika i intrapoduzetnika, *Zbornik sveučilišta Libertas*, Vol. 6 No. 6, str. 195-211
25. Twin, A. (2022), What Is the Definition of Leadership? Components and Example, <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>
26. Želježić, I. (2019), Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 10 No. 1, str. 155-158

## Popis slika

Slika 1: Međuodnos karakteristika menadžmenta.....	6
Slika 2: Bihevioralni modeli vodstva .....	12
Slika 3: Razlike tradicionalnih i suvremenih stilova vodstva .....	16
Slika 4: Hijerarhija potreba prema Maslowu .....	19
Slika 5: Teorija trostupanjske hijerarhije .....	20
Slika 6: Vroomov kognitivni model motivacije .....	21
Slika 7: Vroomov model motivacije za rad.....	22
Slika 8: Integrativni model radne motivacije .....	23

## Popis tablica

Tablica 1: Razlike menadžmenta i vodstva.....	10
Tablica 2: Karakteristike njihovog vođe (nadređenog) prema mišljenju ispitanika .....	36
Tablica 3: Stavovi ispitanika o stilovima vođenja nadređenog .....	38
Tablica 4: Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenih .....	40
Tablica 5: Oblici motivacije koji se koriste u poduzeću .....	41
Tablica 6: Pearsonov koeficijent korelacije .....	42
Tablica 7: Pearsonov koeficijent korelacije .....	42

## Popis grafikona

Grafikon 1: Dob ispitanika .....	29
Grafikon 2: Spol ispitanika .....	30
Grafikon 3: Ispitanici prema stručnoj spremi.....	30
Grafikon 4: Ispitanici prema odjelu zaposlenja.....	31
Grafikon 5: Ispitanici prema učestalosti mijenjanja zaposlenja.....	32
Grafikon 6: Ispitanici prema radnom vremenu .....	33
Grafikon 7: Ispitanici prema tjednom odmoru .....	34
Grafikon 8: Ispitanici prema godinama staža.....	34
Grafikon 9: Radni staž ispitanika u odabranom hotelu .....	35

# Prilog 1: anketni upitnik

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani ispitanici,

zahvaljujem što ste odvojili 15 minuta Vašeg vremena kako biste ispunili ovaj anketni upitnik.

Cilj ovog istraživanja je utvrditi povezanost stilova vodstva i motivacije na primjeru hotelskog poduzeća.

Sudjelovanje u ovom upitniku je u potpunosti anonimno, a dobiveni podaci koristiti će se isključivo za potrebe istraživačkog djela mog diplomskog rada.

Za sva dodatna pitanja stojim na raspolaganju putem mail-a [ds3839@fthm.hr](mailto:ds3839@fthm.hr)

S poštovanjem,

Marko Sporiš

Student Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

Sveučilište u Rijeci

1. Dob (molim označite):

- 1) 18-25 godina
- 2) 26-35 godina
- 3) 36-45 godina
- 4) 46-55 godina
- 5) 56-65 godina
- 6) Više od 66 godina

2. Spol (molim označite):

- 1) muški
- 2) ženski

3. Stručna sprema (molim označite):

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja škola
- 3) Viša stručna sprema
- 4) Visoka stručna sprema
- 5) Magisterij znanosti ili doktorat znanosti

4. U kojem odjelu ste zaposleni (molim označite)?

- 1) Recepcija
- 2) HiP
- 3) Održavanje
- 4) Domaćinstvo
- 5) Wellness i spa
- 6) Sport

5. Koliko puta ste tijekom radnog staža mijenjali zaposlenje (molim označite)?

- 1) Nijednom
- 2) Jedanput
- 3) Dva puta
- 4) Tri ili više puta
- 5) Svake sezone sam zaposlen/a kod drugog poslodavca

6. Koliko traje Vaše radno vrijeme (molim označite)?

- 1) Manje od 4 sata
- 2) 4-6 sati
- 3) 7-8 sati
- 4) 9-10 sati
- 5) 11-13 sati
- 6) > 14 sati

7. Koliko traje vaš tjedni odmor (molim označite)?

- 1) Nemam ga
- 2) 1 dan
- 3) 2 dana
- 4) 3 ili više dana

8. Koliko imate ukupno godina radnoga staža? (molim upišite) \_\_\_\_\_

9. Koliko imate ukupno godina radnoga staža u hotelu X? (molim upišite) \_\_\_\_\_

10. Na ljestvici od 1 do 5 (1=u potpunosti se ne slažem, 5=u potpunosti se slažem) ocijenite razinu slaganja s pojedinim tvrdnjama koje se odnose na osobine i vještine Vašeg vođe (nadređenog).

<b>Osoba koje mi je nadređena u obavljanju posla:</b>	<b>1 u potpunosti se ne slažem</b>	<b>2 ne slažem se</b>	<b>3 niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>4 slažem se</b>	<b>5 u potpunosti se slažem</b>
uspješno komunicira sa svojim timom	1	2	3	4	5
vjeruje u sebe i svoje sposobnosti	1	2	3	4	5
siguran je u sebe i nema sumnji u svoje odluke	1	2	3	4	5
kada donese odluku, uvijek je i ispunjiva	1	2	3	4	5
ima čvrst stav	1	2	3	4	5
pouzdana je osoba	1	2	3	4	5
prema članovima svoga tima odnosi se prijateljski, pokazuje toplinu i ljubaznost	1	2	3	4	5
uvažava mišljenja i prijedloge članova tima	1	2	3	4	5
uspješno analizira složene situacije i donosi učinkovite odluke u korist organizacije	1	2	3	4	5
na konstruktivan i pozitivan način rješava sukobe i nesuglasice unutar tima	1	2	3	4	5
zna upravljati vlastitim emocijama, te razumije emocije drugih	1	2	3	4	5
lako se prilagođava promjenama	1	2	3	4	5
održava poštenje, pouzdanost i etičko ponašanje u organizaciji	1	2	3	4	5
razmišlja izvan okvira i nalazi inovativna rješenja za probleme	1	2	3	4	5

11. Na ljestvici od 1 do 5 (1=u potpunosti se ne slažem, 5=u potpunosti se slažem) ocijenite razinu slaganja s pojedinim tvrdnjama koje se odnose na stil vođenja.

<b>Osoba koja mi je nadređena u obavljanju posla:</b>	<b>1 u potpunosti se ne slažem</b>	<b>2 ne slažem se</b>	<b>3 niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>4 slažem se</b>	<b>5 u potpunosti se slažem</b>
jasno raspoređuje zadatke svakom članu tima	1	2	3	4	5
preferira jednosmjernu komunikaciju prema članovima tima bez feedback-a	1	2	3	4	5
sve odluke donosi samostalno	1	2	3	4	5
nema povjerenja u svoje podređene	1	2	3	4	5
redovito nadzire rad svojih podređenih	1	2	3	4	5
delegira velik dio ovlasti, ali konačnu odluku donosi samostalno	1	2	3	4	5
tijek komunikacije je dvosmjernan	1	2	3	4	5
svoje podređene rado savjetuje	1	2	3	4	5
uključuje svoje podređene u proces donošenja odluka	1	2	3	4	5
svojim podređenima daje potpunu slobodu u rješavanju zadataka i problema	1	2	3	4	5
sebe ne vidi kao vođu već kao ravnopravnog člana tima, a tako ga vide i njegovi podređeni	1	2	3	4	5
ne ometa svoje podređene dok obavljaju svoj posao	1	2	3	4	5
svojim podređenima je uzor	1	2	3	4	5
inspirira i motivira svoje podređene svojom karizmom i entuzijazmom	1	2	3	4	5
svoje podređene potiče na kreativnost i inoviranje	1	2	3	4	5
svakom podređenom posvećuje pažnju i potporu	1	2	3	4	5
koristi nagrade i kazne za motiviranje svojih podređenih	1	2	3	4	5
cijeni svoje podređene i prepoznaje njihov doprinos timu	1	2	3	4	5
stvara pozitivno radno okruženje za svoje podređene	1	2	3	4	5
svoje podređene javno pohvaljuje za dobro obavljen posao	1	2	3	4	5



12. Na ljestvici od 1 do 5 (1=ne motivira, 5=vrlo jako motivira) ocijenite u kojoj mjeri Vas pojedini faktori motiviraju na rad u organizaciji u kojoj ste zaposleni:

<b>Faktor motivacije:</b>	<b>1 ne motivira</b>	<b>2 slabo motivira</b>	<b>3 srednje motivira</b>	<b>4 jako motivira</b>	<b>5 vrlo jako motivira</b>
Politika poduzeća	1	2	3	4	5
Beneficije (npr. službeni mobitel, plaćeni ručak ili kava, plaćeni troškovi prijevoza i sl.)	1	2	3	4	5
Sigurnost posla	1	2	3	4	5
Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja	1	2	3	4	5
Radni uvjeti	1	2	3	4	5
Pohvala i priznanje za dobro odrađen posao	1	2	3	4	5
Mogućnost usavršavanja	1	2	3	4	5
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dobri međuljudski odnosi	1	2	3	4	5
Izazovan posao	1	2	3	4	5

13. Na ljestvici od 1 do 5 (1=nikad, 5=uvijek), označite koliko često se pojedini oblik motivacije koristi u poduzeću u kojem ste zaposleni?

<b>Oblik motivacije:</b>	<b>1 nikad</b>	<b>2 rijetko</b>	<b>3 povremeno</b>	<b>4 često</b>	<b>5 uvijek</b>
Nagrade (stimulacije)	1	2	3	4	5
Pohvale nadređenih	1	2	3	4	5
Različiti darovi	1	2	3	4	5
Edukacije i drugi oblici usavršavanja	1	2	3	4	5
Studijska putovanja	1	2	3	4	5
Prigodne isplate (Uskrs, Božić, regres, dar za djecu...)	1	2	3	4	5
Sistematski pregledi	1	2	3	4	5
Fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5
Participacija u donošenju odluka	1	2	3	4	5
Ostalo (navedite što):					