

# Inovativni pristup motiviranju zaposlenika kroz insentivni turizam: Analiza Hilton Costabella Beach Resort & Spa

---

Šimunić, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:191:723543>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

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



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

**DORA ŠIMUNIĆ**

**Inovativni pristup motiviranju zaposlenika kroz insentivni  
turizam: Analiza Hilton Costabella Beach Resort & Spa**

**Innovative Approach to Employee Motivation through Incentive  
Tourism: Analysis of Hilton Rijeka Costabella Beach Resort &  
Spa**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

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

**Inovativni pristup motiviranju zaposlenika kroz insentivni  
turizam: Analiza Hilton Costabella Beach Resort & Spa**

**Innovative Approach to Employee Motivation through Incentive  
Tourism: Analysis of Hilton Rijeka Costabella Beach Resort &  
Spa**

Diplomski rad

**Kolegij: Turizam događaja**  
**Mentor: prof. dr. sc. Daniela Gračan**

**Student: Dora Šimunić**  
**Matični broj: 3957**

Opatija, rujan 2024.



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

**Dora Šimunić**

(ime i prezime studenta)

**3957**

(matični broj studenta)

### **Inovativni pristup motiviranju zaposlenika kroz insentivni turizam: Analiza Hilton Costabella Beach Resort & Spa**

(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, 09.09.2024.

Potpis studenta

## SAŽETAK

Motivacija je temeljni pokretač ljudskog ponašanja i ključan alat u menadžmentu za postizanje ciljeva unutar organizacija. Ovaj diplomski rad istražuje upravljanje ljudskim potencijalima putem motivacije, s posebnim naglaskom na insentivnim putovanjima kao specifičnom obliku nagrade. Insentivna putovanja predstavljaju moćan motivacijski alat koji, kroz nezaboravna iskustva i prilagođene nagrade, značajno povećava motivaciju, timsku povezanost i produktivnost zaposlenika. Teorijski dio rada analizira insentivni turizam kao važnu komponentu poslovnog turizma, zajedno s ključnim motivacijskim teorijama, dok empirijski dio uključuje analizu intervjua s tri zaposlenice, iz različitih odjela hotela Hilton Costabella, uključujući odjel prodaje i ljudskih resursa. Sve tri zaposlenice imale su priliku sudjelovati u insentivnim putovanjima kao nagradu za svoje poslovne rezultate. Intervjui su usmjereni na njihov doživljaj insentivnih putovanja i utjecaj istih na zadovoljstvo poslom, motivaciju i radne performanse. Rezultati pokazuju značajan pozitivan utjecaj insentivnih putovanja na motivaciju zaposlenika i ukupnu uspješnost organizacija, posebno u turističkom sektoru. Rad također naglašava važnost strateškog menadžerskog pristupa u primjeni motivacijskih strategija kako bi se osigurao dugoročan uspjeh i održiva konkurentna prednost.

Ključne riječi: motivacija; insentivna putovanja; upravljanje ljudskim potencijalima; produktivnost; Hilton Costabella.

## SUMMARY

Motivation is a fundamental driver of human behavior and a key tool in management for achieving organizational goals. This thesis explores human resource management through motivation, with a particular focus on incentive travel as a specific form of reward. Incentive travel represents a powerful motivational tool that, through unforgettable experiences and personalized rewards, significantly increases employee motivation, team cohesion, and productivity. The theoretical part of the thesis analyzes incentive tourism as an important component of business tourism, along with key motivational theories, while the empirical part includes an analysis of interviews with three employees from different departments of the Hilton Costabella hotel, including the sales and human resources departments. All three employees had the opportunity to participate in incentive travel as a reward for their business performance. The interviews focused on their experiences with incentive travel and its impact on job satisfaction, motivation, and work performance. The results show a significant positive impact of incentive travel on employee motivation and overall organizational success, particularly in the tourism sector. The thesis also emphasizes the importance of a strategic managerial approach in the application of motivational strategies to ensure long-term success and sustainable competitive advantage.

Keywords: motivation, incentive travel, human resource management, productivity, Hilton Costabella.

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. POSLOVNI TURIZAM.....	3
1.1. OBILJEŽJA POSLOVNOG TURIZMA.....	4
1.2. VRSTE POSLOVNOG TURIZMA .....	6
1.3. UČINCI POSLOVNOG TURIZMA NA DESTINACIJU .....	8
2. INSENTIVNA PUTOVANJA .....	10
2.1. KORISTI INSENTIVNIH PUTOVANJA ZA DJELATNIKE I ZA POSLODAVCE	11
2.2. POTRAŽNJA ZA INSENTIVNIM PUTOVANJIMA .....	11
2.3. PONUDA INSENTIVNIH PUTOVANJA .....	12
2.4. POSREDNICI U INSENTIVNOM TURIZMU .....	13
2.5. OBILJEŽJA INSENTIVNIH PUTOVANJA.....	14
2.6. TRENDОВI INSENTIVNIH PUTOVANJA.....	14
3. MOTIVACIJA KAO POTICAJ ZA RAD .....	16
3.1. OPĆI PRISTUP MOTIVACIJI.....	16
3.2. TEORIJE MOTIVACIJE .....	19
3.2.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	19
3.2.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	23
3.2.3. SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE .....	26
3.3. INSENTIVNA PUTOVANJA KAO MOTIVATOR ZA RAD .....	29
3.4. UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO DJELATNIKA .....	30
4. KORPORACIJA HILTON COSTABELLA BEACH RESORT & SPA.....	33
4.1. STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U HILTONU .....	34
4.2. ULAGANJE U RAZVOJ KARIJERE.....	34
4.3. EVALUACIJA I NAGRAĐIVANJE .....	35
5. EMPIRIJSKA ANALIZA – HILTON COSTABELLA .....	37
5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	37
5.2. SVRHA I CILJ ISTRAŽIVANJA .....	38
5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I INTERPRETACIJA REZULTATA .....	39
ZAKLJUČAK.....	43
BIBLIOGRAFIJA .....	44
POPIS ILUSTRACIJA .....	45
PRILOZI.....	46

## UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, obilježenom visokom dinamikom i sve većom konkurencijom, organizacije su suočene s potrebom kontinuiranog usvajanja inovativnih pristupa kako bi održale visoke razine performansi i zadovoljstva svojih zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika postalo je ključan faktor koji izravno utječe na produktivnost, lojalnost, te ukupnu uspješnost organizacije. Upravo iz tog razloga, poslodavci sve više prepoznaju značaj ulaganja u strategije koje imaju za cilj osigurati visoku razinu zadovoljstva među zaposlenicima, pri čemu se sve više uvažava potreba za holističkim pristupom u upravljanju ljudskim resursima. U tom kontekstu, insentivna putovanja pojavljuju se kao jedan od najučinkovitijih alata za motivaciju zaposlenika, nudeći im jedinstvena i nezaboravna iskustva koja nadilaze tradicionalne oblike nagrađivanja.

Cilj rada je pokazati kako insentivna putovanja, kao inovativan pristup motivaciji zaposlenika, mogu doprinijeti stvaranju pozitivnog i angažiranog radnog okruženja, odnosno kako ista utječu na motivaciju zaposlenika, učinkovitost i radne performanse. Sukladno tome postavlja se glavna hipoteza, a odnosi se na pretpostavku da učešće u programima insentivnog turizma značajno povećava motivaciju, zadovoljstvo poslom i radnu učinkovitost zaposlenika, u ovom radu na konkretnom primjeru riječkog hotela Hilton Costabella Beach Resort & Spa. Nastavno na glavnu hipotezu, pomoćne hipoteze bile bi da insentivna putovanja utječu na:

- a) na timsku suradnju,
- b) osobni i profesionalni razvoj.

Za potrebe ovog diplomskog rada korištene su sljedeće metode: metoda deskripcije, metoda analize, metoda klasifikacije i metoda rasčlanjivanja. Osim navedenih metoda, korištena je i metoda intervjua, koja je primijenjena u empirijskom dijelu rada za ispitivanje razine zadovoljstva zaposlenika u Hilton Costabella.

Kompozicija se sastoji se od dva ključna dijela: teorijskog i empirijskog. Teorijski dio rada posvećen je temeljitom razjašnjenju i analizi pojmova poslovnog turizma, s posebnim naglaskom na insentivnom turizmu. U ovom dijelu rada također se detaljno razmatraju pojmovi motivacije i zadovoljstva zaposlenika, uz fokus na različite vrste motivatora koji imaju značajan utjecaj na radnu učinkovitost. Insentivna putovanja, kao jedan od najvažnijih nematerijalnih motivatora, posebno se ističu po svom potencijalu da zaposlenicima pruže vrijedna iskustva koja ne samo da zadovoljavaju njihove osobne želje i potrebe, već i doprinose jačanju timske kohezije i lojalnosti prema organizaciji.



Empirijski dio rada temelji se na istraživanju provedenom kroz dubinske intervju s tri zaposlenice Hilton Costabelle, koje su u hotelu zaposlene od samog otvaranja. Dvije ispitanice zaposlene su u odjelu prodaje, dok je treća iz odjela ljudskih resursa. Njihovo sudjelovanje na insentivnim putovanjima bilo je priznanje za njihov trud i postignute poslovne rezultate. Ovi intervju pružaju vrijedne uvide u to kako su konkretna insentivna putovanja utjecala na razine njihove motivacije i u kojoj su mjeri ta putovanja ispunila njihova očekivanja. Analiza rezultata intervjua omogućava razumijevanje kako su insentivna putovanja pridonijela poboljšanju njihovih radnih performansi i ukupne radne učinkovitosti. Posebna pozornost posvećena je tome kako su ispitanice doživjele promjene u svojoj motivaciji i zadovoljstvu nakon povratka s nagradnih putovanja te kako su ta iskustva utjecala na njihov odnos prema radnom mjestu i organizaciji u cjelini.

Usklađivanje motivacijskih strategija s potrebama zaposlenika i poslovnim ciljevima organizacije može rezultirati višom razinom zadovoljstva, što se posljedično odražava na poboljšanje radne atmosfere, povećanje lojalnosti zaposlenika, te dugoročno osiguravanje uspjeha organizacije na tržištu. Kroz ovaj rad, posebna pažnja posvećena je naglašavanju važnosti prepoznavanja i prilagođavanja individualnih potreba zaposlenika kao ključnog faktora u postizanju optimalnih poslovnih rezultata.

## 1. POSLOVNI TURIZAM

Iako za laike pojmovi "putovanje" i "turizam" često znače razonodu i užitak, poslovna putovanja imaju značajnu ulogu u službenim definicijama. Svjetska turistička organizacija (WTO) definira poslovni turizam tako da uključuje i osobe koje putuju radi poslovnih ili profesionalnih razloga (WTO, 2008).

Poslovna putovanja obuhvaćaju sva putovanja povezana s radom ili poslovnim interesima putnika. Ta putovanja mogu biti nužna za obavljanje posla, usavršavanje zaposlenika ili kao nagrada za postignuća.

Često se u svakodnevnom govoru miješaju pojmovi Mice, kongresni ili poslovni turizam. Prema Poslovnom turizmu<sup>1</sup>, vodećem specijaliziranom mediju i "venue finderu" koji na jednom mjestu okuplja i predstavlja ponudu hrvatskog kongresnog i poslovnog turizma (engl. MICE: meetings, incentives, conferences, exhibitions), navedeni se pojmovi razjašnjavaju pa tako stoji da se termin MICE industrija na našim prostorima odnosi na poslovni turizam ili kongresni turizam ili poslovne skupove dok se u međunarodnim poslovnim krugovima koristi termin "meeting industry". U međunarodnim akademskim krugovima često se koriste termini "events industry" ili "business tourism".

MICE je skraćenica za industriju koja organizira poslovne sastanke (*Meetings*), poticajna putovanja (*Incentives*), konferencije (*Conferences*) i poslovne događaje / izložbe / sajmove. Poslovna putovanja se razlikuju od turizma usmjerenog na slobodno vrijeme prvenstveno po tome što je putovanje namijenjeno poslovnim svrhama ili sudjelovanju u poslovnoj funkciji.

MICE industrija fokusira se na poslovne posjetitelje koji sudjeluju u poslovnim događajima. Korporativni turizam nastoji integrirati korporativne potrebe s turističkim iskustvima nudeći infrastrukturu poput velikih dvorana i smještajnih kapaciteta, kao i usluge potrebne za organizaciju i provedbu poslovnih događaja.

Nadalje, nakon dolaska na događaj, poslovni gosti često organiziraju ručkove ili večeri u lokalnim restoranima kako bi iskusili lokalnu kuhinju te, uz vodiče, posjetili prirodne, kulturne i povijesne znamenitosti specifične za destinaciju u kojoj se nalaze na poslovnom putovanju.

Organizatori poslovnih događanja često osiguravaju poklon pakete za sudionike konferencija ili sastanaka, s proizvodima lokalnih proizvođača. Svi aspekti upravljanja

---

<sup>1</sup> Poslovni turizam, Mice magazin, pristupljeno: <https://www.poslovniturizam.com/mice-magazin/brojke-trendovi/>

korporativnim događajima imaju značajnu ulogu u razvoju destinacija i promociji turističkih atrakcija kao mjesta za održavanje poslovnih događaja.

U MICE industriji, organizatori poslovnih evenata igraju ključnu ulogu u uspješnom planiranju i izvođenju događaja. Ovi organizatori mogu biti pravni subjekti poput DMC-a (Destination Management Company), koji se specijaliziraju za upravljanje destinacijom, ili PCO-a (Professional Conference Organizer), kompanija za profesionalnu organizaciju poslovnih događaja. Također, pojedinci s relevantnim znanjem, vještinama i iskustvom mogu preuzeti tu odgovornost.

Profesionalci u ovoj industriji, posebno PCO-i, djeluju kao projektni menadžeri cijelog kongresa ili događaja. Njihove obaveze obuhvaćaju širok raspon aktivnosti, uključujući planiranje, logistiku, izvođenje događaja te pripremu izvještaja nakon završetka. PCO-i također mogu služiti kao konzultanti u područjima poput komunikacije, marketinga, odnosa s javnošću, poreza, osiguranja, tretmana VIP posjetitelja i organizacije protokola na državnim skupovima.

S druge strane, DMC-i, kao posrednici zaduženi za promidžbu destinacije, igraju ključnu ulogu zahvaljujući svom dubinskom poznavanju lokacije. Njihova stručnost osigurava da svi aspekti važni za održavanje događaja ili kongresa budu organizirani na visokoj razini i na zadovoljstvo svih sudionika.

## **1.1. OBILJEŽJA POSLOVNOG TURIZMA**

Poslovni se turizam karakterizira kao visoko isplativ i kvalitetan oblik turizma koji se odlikuje bogatom sezonalnošću, s naglaskom na poslovna događanja i velike sastanke u proljetnim i jesenskim mjesecima, osobito tijekom svibnja, lipnja, rujna i listopada.<sup>2</sup> Ovaj oblik turizma značajno doprinosi produženju turističke sezone u destinacijama koje bi inače bile ograničene na ljetne ili zimske posjete. Investicije u objekte namijenjene poslovnom turizmu često vode do uređenja urbanih i unutrašnjih zona gradova, pri čemu infrastruktura stvorena za poslovne turiste – poput hotela, restorana, atrakcija i konferencijskih sala – koristi ne samo poslovnim putnicima, već i turistima koji dolaze na odmor, kao i lokalnom stanovništvu.

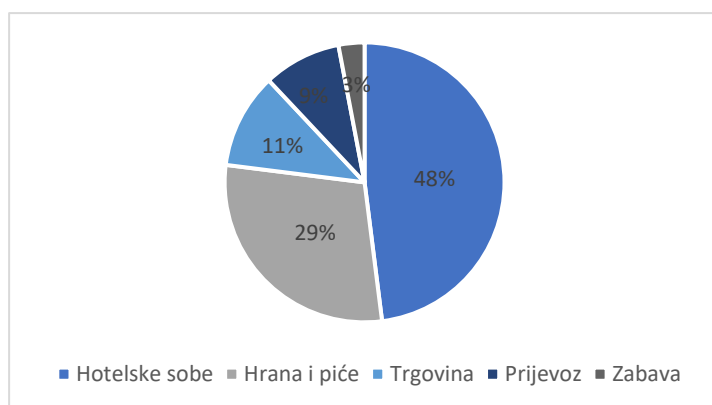
Poslovni turizam donosi brojne prednosti, osobito za destinacije koje ga privlače. Ovaj oblik turizma značajno doprinosi lokalnom gospodarskom razvoju jer poslovni putnici obično troše znatno više na smještaj, prijevoz i druge usluge nego prosječni turisti na odmoru – čak tri do

---

<sup>2</sup> Business Tourism Partnership, pristupljeno: <https://www.businesstourismpartnership.com/>

četiri puta više. Često se vraćaju na isto odredište za buduće događaje, što stvara lojalnu bazu kupaca. Skoro polovica njihove potrošnje usmjerena je na smještaj, pri čemu preferiraju kvalitetne hotele ili poslovne apartmane koji nude udobnost i potrebne sadržaje za rad i odmor. Osim smještaja, značajan dio troškova odnosi se na hranu i piće, budući da poslovni turisti često sudjeluju u poslovnim sastancima ili večerama s partnerima i kolegama. Njihova potrošnja također uključuje izdatke za trgovinu, prijevoz, zabavu i rekreaciju.

Graf 1: Segmenti na koje poslovni turisti najviše troše



Izvor: izrada autora prema: Astroff M.T., Abbey J.R., Convention Management and Service

Ističu se i ostale karakteristike poslovnih putnika, a one su: <sup>3</sup>

- Visoko obrazovni te platežno sposobni
- Dolasci izvan glavne sezone
- Doprinos razvoju različitim pružateljima usluga
- Doprinos održivosti lokalnih objekata
- Doprinos financiranju infrastrukturi i razvoju.

Poslovni turizam ne samo da generira značajne prihode, već također pomaže u raznolikosti turističke ponude, produženju turističke sezone i jačanju ugleda destinacije na globalnom turističkom tržištu. Za poslovne putnike, ova vrsta turizma nudi brojne benefite. Kroz sudjelovanje na sastancima i konferencijama, stručnjaci imaju priliku razmjenjivati znanja i iskustva, pratiti najnovije trendove i najbolje prakse unutar industrije te proširiti svoju profesionalnu mrežu. Osim toga, omogućava im profesionalno usavršavanje, stjecanje dodatnih certifikata i edukaciju, čime se povećavaju njihove karijerne mogućnosti i radna učinkovitost.

<sup>3</sup> CEOpedia: Business Tourism, pristupljeno: [https://ceopedia.org/index.php/Business\\_tourism](https://ceopedia.org/index.php/Business_tourism)

## 1.2. VRSTE POSLOVNOG TURIZMA

Poslovni turizam predstavlja ključan segment globalne turističke industrije, koji značajno doprinosi ekonomskom rastu i razvoju. Unutar ovog područja, poslovni sastanci, konferencije, sajmovi i insentivna putovanja igraju važnu ulogu u povezivanju ljudi, razmjeni ideja i poticanju inovacija te motivaciji zaposlenika.

Poslovna putovanja su oduvijek igrala ključnu ulogu u poslovnoj strategiji, omogućujući razmjenu informacija i otkrivanje novih poslovnih prilika. Danas stotine milijuna ljudi godišnje putuje radi poslovnih sastanaka, čineći značajan segment za turizam, ugostiteljstvo, hotelijerstvo, kao i transportnu industriju. Poslovni sastanci, usmjereni su na dogovaranje, pregovaranje i zaključivanje poslovnih aktivnosti. Oni spajaju teoriju i praksu, analiziraju nepoznata pitanja, usklađuju mišljenja i oblikuju stavove. Pregovaranje, ključni dio poslovnih sastanaka, zahtijeva odgovornost i težnju prema zajedničkom dogovoru između strana.<sup>4</sup>

Konferencije i kongresi služe kao platforme za razmjenu ideja i iskustava, rješavanje problema, promociju proizvoda, jačanje timskog duha i generiranje novih koncepata. Riječ "konferencija" potječe od latinske riječi *conferentia*, što znači "savjetovanje" ili "sastanak", dok riječ "kongres" dolazi od latinske riječi *congressus*, što znači "susret" ili "skup". Obje riječi reflektiraju osnovne funkcije ovih događaja – okupljanje i interakciju sudionika s ciljem razmjene znanja i postizanja zajedničkih ciljeva. Konferencije su često usmjerene na specifične teme ili sektore i mogu biti nacionalnog ili međunarodnog karaktera. One omogućuju sudionicima da predstave svoja istraživanja, čuju o najnovijim dostignućima u njihovim područjima te da razvijaju profesionalne mreže. S druge strane, kongresi su obično veći događaji, često sa širim tematskim spektrom, koji okupljaju sudionike iz različitih sektora i disciplina. Ovi događaji imaju značajan utjecaj na destinacije u kojima se održavaju, doprinoseći lokalnom gospodarstvu kroz potrošnju na smještaj, prijevoz, ugostiteljstvo i ostale usluge. Osim toga, konferencije i kongresi često služe kao platforme za lansiranje novih proizvoda, uspostavljanje novih poslovnih partnerstava i razmjenu inovativnih ideja, što dodatno stimulira ekonomski rast i razvoj industrije.

Poslovni sajmovi igraju ključnu ulogu u povećanju prodaje, promociji novih proizvoda, održavanju postojećih poslovnih odnosa te pronalaženju novih kupaca i partnera. Oni također omogućuju razmjenu informacija među proizvođačima, trgovcima, distributerima, kupcima i

---

<sup>4</sup> Poslovni turizam: Što je MICE industrija, poslovni turizam ili kongresni turizam?, prisrpljeno: <https://www.poslovniturizam.ba/mice-magazin/savjeti/sto-je-mice-industrija-poslovni-turizam-ili-kongresni-turizam/75/>

javnošću. Sajmovi se dijele na trgovačke i potrošačke: trgovački su usmjereni na poslovnu suradnju između kompanija (B2B), dok su potrošački namijenjeni široj publici i krajnjim potrošačima. Posjetitelji potrošačkih sajmova obično dolaze na jedan dan, dok se na trgovačke sajmove dolazi iz raznih zemalja, s dužim boravkom, često tijekom cijelog trajanja sajma. Trgovački sajmovi, koji se često ponavljaju u istim destinacijama, igraju značajnu ulogu u turističkoj ponudi destinacije.<sup>5</sup>

Nagrade koje tvrtke dodjeljuju svojim najboljim zaposlenicima često uključuju incentive putovanja kao priznanje za postignute rezultate . Tvrtke također koriste ovakva putovanja kako bi počastile svoje partnere ili poslovne klijente . Organizator ili event manager za incentive putovanja odgovoran je za stvaranje nezaboravnih iskustava za sve nagrađene . To uključuje osmišljavanje destinacije, detaljno planiranje putovanja, koordinaciju logistike, komunikaciju sa sudionicima, vođenje putovanja i evaluaciju postignutih rezultata .Cilj ovih putovanja je osigurati da sudionici dožive inspirativno, motivirajuće i ugodno iskustvo Takvi nekonvencionalni događaji ostavljaju snažan dojam na zaposlenike i partnere, što često rezultira dugoročnim pozitivnim poslovnim ishodima . Incentive putovanja također motiviraju zaposlenike i partnere, jačaju timsku povezanost te potiču produktivnost i angažman . Obzirom da se diplomski rad fokusira upravo na ovaj segment poslovnog turizma i na njegov utjecaj na motivaciju, kao i na radne performanse, u zasebnoj točki rada, insentivna putovanja bit će detaljno analizirana.

---

<sup>5</sup> Gregorić, M. (2011). Marketing poslovnoga turizma destinacije : doktorska disertacija (Disertacija). Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:871760>

### 1.3. UČINCI POSLOVNOG TURIZMA NA DESTINACIJU

Poslovni turizam može imati značajan utjecaj na gospodarstvo i ukupni razvoj destinacije. Prema autoru Geić održavanje različitih konferencija, sastanaka i drugih poslovnih događanja pruža brojne pozitivne učinke određenoj lokaciji, a oni su objašnjeni u nastavku.

Ekonomski učinak odnosi se na to da poslovni turizam značajno doprinosi rastu turističke potrošnje te ima pozitivan utjecaj na mnoge sektore gospodarstva, poput ugostiteljstva, prijevoza, trgovine i uslužnih djelatnosti. Za razliku od prosječnog turista, poslovni putnici, kao što je prikazano na grafu 1, često troše više na smještaj, prijevoz, hranu, kupovinu i druge usluge, što rezultira značajnim prihodima za destinaciju domaćina. Prema Magašu<sup>6</sup>, poslovni turizam stvara radna mjesta, podržava lokalna poduzeća i potiče gospodarski rast zajednice domaćina (Magaš, 2018).

Nadalje, poslovni turizam može pridonijeti raznolikosti turističke ponude destinacije, privlačeći različite vrste putnika s jedinstvenim interesima i potrebama, stoga se ovdje govori o diverzifikaciji turističke ponude. To vodi uravnoteženijoj i održivijoj turističkoj industriji, smanjujući ovisnost o sezonskom turizmu te otvarajući mogućnosti za cjelogodišnji turizam. Primjerice, poslovni događaji u manjim gradovima mogu potaknuti razvoj ruralnog turizma, dok događaji u obalnim destinacijama mogu promovirati različite oblike aktivnog turizma.

Poslovni turizam omogućuje i produljenje turističke sezone, jer se poslovni događaji često organiziraju izvan glavne turističke sezone. Najviše se poslovnih događaja održava u proljeće i jesen, posebno tijekom mjeseci od ožujka do lipnja i od rujna do studenog. To pomaže popuniti praznine u turističkom kalendaru te osigurava stabilniji izvor prihoda za turistička poduzeća.

Održavanje prestižnih poslovnih događaja može poboljšati reputaciju i vidljivost destinacije. To može dovesti do povećanog turizma, ulaganja i poslovnih prilika za zajednicu domaćina.

Ova vrsta turizma omogućava poslovnim putnicima da sudjeluju u razmjeni znanja, stvaranju novih kontakata i unapređenju svojih profesionalnih vještina. Sudionici mogu učiti od drugih stručnjaka, razmjenjivati učinkovite strategije te se informirati o najnovijim trendovima i inovacijama u svojoj.

Poslovni putnici, kroz svoje boravke, sudjeluju u kulturnoj razmjeni te dobivaju priliku povezati se s lokalnim zajednicama, doživjeti njihove običaje i tradicije te dublje upoznati

---

<sup>6</sup> Magaš, D. (2018). Menadžment turističke organizacije i destinacije. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

povijest i kulturu destinacije. Ovakva iskustva mogu unaprijediti međukulturnu toleranciju, poštovanje i komunikaciju.

Poslovni turizam, unatoč svojim brojnim prednostima, nosi i određene negativne aspekte. Veliki broj poslovnih putnika i događanja može opteretiti lokalnu infrastrukturu, poput smještaja, restorana i prijevoza, dovesti do prenapučenosti te smanjiti kvalitetu usluga. Također, poslovni turizam značajno utječe na okoliš zbog povećane potrošnje resursa i energije, stvaranja otpada i emisija ugljika.

S obzirom na ove potencijalne negativne strane, važno je da destinacije i organizatori poslovnih događanja pažljivo planiraju i upravljaju poslovnim turizmom kako bi maksimizirali pozitivne učinke, a minimalizirali negativne posljedice. Važno je upravljati destinacijom na način da se potrebe turista balansiraju s potrebama lokalnog stanovništva.



## 2. INSENTIVNA PUTOVANJA

Insentivna putovanja komponenta su poslovnog turizma, i glavna tema ovog diplomskog rada biti će upravo posvećena njima, odnosno odnosu ovakvih putovanja i motivacije zaposlenika. Poticajna putovanja, ili incentive putovanja, predstavljaju putovanja u potpunosti financirana od strane poslodavca, namijenjena nagrađivanju zaposlenika za izvanredne rezultate ili motiviranju zaposlenika da postignu ambiciozne poslovne ciljeve. Glavni cilj ovih putovanja je poboljšanje poslovnih performansi, posebice kroz povećanje prodaje.

Termin "incentive putovanje" obuhvaća različite aspekte motivacijskih i nagradnih putovanja, uključujući obrazovne programe i seminare. U većini slučajeva, zaposlenici sudjeluju u takvim putovanjima kao priznanje za postignute rezultate i radi budućeg održavanja ili poboljšanja njihovih performansi. Ova vrsta putovanja služi kao upravljački alat s ciljem motiviranja zaposlenika putem nezaboravnog iskustva, koje može povećati njihovu učinkovitost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Organizacija poticajnih putovanja složen je proces koji nadmašuje jednostavno planiranje putovanja. Prema Incentive Research Foundationu, "poticajni putni programi su motivacijski alati koji povećavaju produktivnost i ostvarivanje poslovnih ciljeva kroz nagrađivanje putovanjem temeljenim na specifičnim razinama postignuća koje utvrđuje uprava."<sup>7</sup>

Za razliku od drugih vrsta putovanja, poticajna putovanja usmjerena su isključivo na zabavu, gastronomiju i druge aktivnosti, a ne na edukaciju ili posao. Njihov primarni cilj je poboljšanje međuljudskih odnosa, postizanje poslovnih ciljeva, jačanje komunikacije i umrežavanja unutar i izvan tvrtke, te jačanje korporativne kulture i lojalnosti zaposlenika.

Tvrtke u visoko konkurentnim sektorima često koriste poticajna putovanja za motivaciju zaposlenika, dok profesionalni organizatori poticajnih putovanja igraju ključnu ulogu u procesu. Oni surađuju s tvrtkama na rješavanju problema prodaje, marketinga i produktivnosti pomoću putovanja. Organizatori poticajnih putovanja, za razliku od tradicionalnih putničkih agencija, počinju s analizom poslovanja, prate napredak zaposlenika i pomažu u odabiru onih koji će biti nagrađeni. Svi sektori turističke industrije, uključujući prijevoznike, hotele, turističke atrakcije, vodiče i lokalne agencije, doprinose uspješnoj organizaciji poticajnih putovanja. Ključne karakteristike ovih putovanja uključuju egzotična iskustva, jedinstvenost, ekskluzivnost i originalnost.

---

<sup>7</sup> Incentive Research Foundation, IRF 2024 Trends Report, pristupljeno: [https://theirf.org/research\\_post/irf-2024-trends-report/](https://theirf.org/research_post/irf-2024-trends-report/)

## **2.1. KORISTI INSENTIVNIH PUTOVANJA ZA DJELATNIKE I ZA POSLODAVCE**

Prema autorima Davidson i Cope<sup>8</sup>, incentivna putovanja donose višestruke koristi kako poslodavcima, tako i djelatnicima. Za poslodavce, ovi programi pružaju značajnu priliku za povećanje radne učinkovitosti i produktivnosti. Organiziranjem incentivnih putovanja, poslodavci mogu poticati lojalnost zaposlenika i stvarati motivacijsku kulturu unutar tvrtke. Osim toga, incentivna putovanja omogućuju postizanje specifičnih poslovnih ciljeva, poput povećanja prodaje ili poboljšanja usluga, pružajući opipljivu nagradu za izvrsne performanse.

Zaposlenici, s druge strane, dobivaju priznanje i nagrade za svoj trud, što značajno podiže moral i zadovoljstvo poslom. Ova vrsta nagrada može motivirati zaposlenike da rade još bolje, a također pridonosi većem zadovoljstvu poslom. Incentivna putovanja omogućuju i poboljšanje timske kohezije, jer zaposlenici imaju priliku provesti vrijeme zajedno u opuštenom okruženju izvan ureda. Ovo pridonosi boljoj međuljudskoj komunikaciji i jača timski duh.

Pored toga, incentivna putovanja omogućuju zaposlenicima umrežavanje s kolegama iz drugih odjela ili čak drugih tvrtki, što može dovesti do novih poslovnih prilika i ideja. Za poslodavce, ovo može značiti bolju suradnju unutar tvrtke i inovativne pristupe rješavanju problema.

## **2.2. POTRAŽNJA ZA INSENTIVNIM PUTOVANJIMA**

Glavni interes za incentivnim putovanjima dolazi od korporacija koje žele nagraditi svoje zaposlenike za izuzetna postignuća. Najveći broj korisnika ovih putovanja potiče iz različitih industrija koje prepoznaju vrijednost ovih programa u motiviranju i nagrađivanju svojih timova.

U automobilskoj industriji, kompanije koriste putovanja za motiviranje svojih prodajnih timova i distribucijskih partnera, nagrađujući ih za postizanje visokih prodajnih ciljeva. U financijskom sektoru, banke, osiguravajuća društva i financijske institucije često organiziraju incentivna putovanja kako bi nagradile svoje najbolje savjetnike i menadžere za uspjehe u prodaji financijskih proizvoda.

---

<sup>8</sup> Davidson, R., i Cope, B., Business Travel, Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel, Pearson Education, UK, 2003., str. 164

Farmaceutske kompanije koriste ove programe za nagrađivanje medicinskih predstavnika i prodajnog osoblja koji su postigli ili nadmašili svoje prodajne ciljeve.

Tvrtke iz industrije uredske opreme, elektronike i informacijske tehnologije također koriste incentivna putovanja za motivaciju svojih prodajnih timova i poboljšanje njihove izvedbe.

Kompanije koje proizvode i distribuiraju robu široke potrošnje koriste ova putovanja za nagrađivanje svojih prodajnih predstavnika i distributera.

Hotelska industrija, koja se također koristi ovim programima, organizira incentivne programe za svoje menadžere i prodajne timove s ciljem poticanja visoke izvedbe i poboljšanja usluga. Sve ove industrije posluju u izrazito konkurentskom okruženju, gdje uspjeh ovisi o vrhunskom menadžmentu i intenzivnim naporima prodajnih timova, zbog čega su upravo one glavni korisnici incentivnih putovanja, s naglaskom na zaposlenike u prodaji.

### **2.3. PONUDA INSENTIVNIH PUTOVANJA**

Incentivna putovanja uključuju širok spektar usluga koje poslovni putnici trebaju, slične onima u drugim oblicima turizma, poput smještaja, prijevoza, turističkih atrakcija i rekreacije.

Hoteli, osim što pružaju smještaj, hranu i piće, nude zabavu, rekreaciju i jedinstveno iskustvo koje karakterizira incentivna putovanja. Uloga transporta u ovim putovanjima nadilazi jednostavan prijevoz; korištena prijevozna sredstva pružaju ekskluzivna iskustva, stvarajući poseban doživljaj za putnike kroz jedinstvene usluge i atmosferu. Atraktivne destinacije za incentivna putovanja donose višestruke ekonomske koristi, jer privlače potrošače sklone trošenju na luksuzna dobra i usluge, dok zadovoljstvo putnika dodatno gradi pozitivan imidž destinacije. Ovi elementi čine incentivna putovanja ne samo nagradom, već i nezaboravnim iskustvom koje motivira i nagrađuje zaposlenike.

## 2.4. POSREDNICI U INSENTIVNOM TURIZMU

Posrednici u incentivnom turizmu mogu se podijeliti u pet osnovnih grupa, koje se razlikuju prema obimu poslovnih aktivnosti i vrsti specijalizacije.<sup>9</sup>

1. Kompanije koje obavljaju kompletnu uslugu marketinga i organizacije incentiv putovanja - Ove kompanije bave se pripremom promidžbenih materijala, administracijom, organizacijom putovanja i nabavom proizvoda koji služe u incentiv svrhe.
2. Kuće (društva) koja obavljaju kompletnu uslugu organizacije incentiv putovanja: Specijalizirane su za incentiv putovanja, ali ne uključuju organizaciju i nabavu proizvoda za nagradne svrhe.
3. Kuće (društva) koje pružaju samo određene usluge u incentiv putovanjima: ude specifične usluge kao što su promidžba i slične aktivnosti.
4. Putničke agencije sa odjelom specijaliziranim za incentiv putovanja: Ove agencije ne bave se promidžbom i marketingom, već isključivo organizacijom incentiv putovanja.
5. Tradicionalne putničke agencije: Uz ostale usluge, ove agencije mogu pomoći i kod organizacije incentiv putovanja. (Davidson, 2003).

Agencije i društva koja organiziraju incentiv putovanja razlikuju se po veličini, broju zaposlenika i prihodu. Mogu biti mala, s jednim zaposlenim, srednje velike ili velike multinacionalne kompanije koje se bave poslovnim turizmom.

Organizacija incentiv putovanja i nagradnih programa za zaposlenike može trajati od 12 mjeseci do dvije godine, zbog složenosti aktivnosti koje uključuju organizaciju, promociju i realizaciju natjecanja te putovanja. Posrednici u pripremi i marketingu prolaze kroz faze analize poslovanja i motivacijskih faktora zaposlenika, istražujući proizvode, usluge i destinacije koje bi mogle motivirati zaposlenike. Važan, ali često zanemaren faktor u motivaciji zaposlenika je utjecaj partnera ili supružnika, koji može značajno utjecati na uspjeh programa. U tu svrhu posrednici i organizatori incentiv putovanja šalju promidžbene materijale ne samo kompanijama, već i na kućne adrese zaposlenika. U 20% slučajeva, zaposlenici i njihovi partneri mogu putovati na trošak kompanije, dok u 80% slučajeva partneri putuju na vlastiti trošak.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Davidson, R., i Cope, B., Business Travel, Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel, Pearson Education, UK, 2003., str. 164-168

<sup>10</sup> Davidson, R., i Cope, B., Business Travel, Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel, Pearson Education, UK, 2003., str. 167-168

## 2.5. OBILJEŽJA INSENTIVNIH PUTOVANJA

Incentivna putovanja se razlikuju od drugih turističkih putovanja. Ona se ističu svojom jedinstvenošću, jer moraju biti neponovljiva, puna iznenađenja i specijalnih događaja. Stalna inovativnost i kreativnost u ponudi ključni su za oduševljenje sudionika i stvaranje nezaboravnih uspomena. Pružaju sudionicima egzotična iskustva kroz nove i neobične aktivnosti, uključujući sportske i rekreativne sadržaje, grupna druženja, te prilike da isprobaju nešto o čemu su oduvijek sanjali, ali nisu imali priliku. Ekskluzivnost ovih putovanja omogućuje pristup destinacijama, atrakcijama i aktivnostima organiziranim samo za njih, često uz sudjelovanje poznatih osoba iz svijeta medija, sporta i zabave, te uz posebne usluge koje nisu dostupne običnim turistima. Bogatstvo aktivnosti, od sportskih natjecanja do zabavnih događanja, potiče zajednički duh i interakciju među sudionicima, omogućujući im aktivno sudjelovanje u raznovrsnim programima. Ove karakteristike čine incentivna putovanja posebnim i atraktivnim, što ih pozicionira kao moćne alate za motivaciju i nagrađivanje zaposlenika u raznim industrijama.

## 2.6. TRENDVI INSENTIVNIH PUTOVANJA

Prema istraživanju Incentive Research Foundation (IRF) za 2024. godinu<sup>11</sup> vidljivo je kako su incentivi u porastu, s predviđenim rastom do 2025. godine, kako u broju sudionika, tako i u potrošnji po osobi. Također, incentive putovanja i različiti poticajni programi te priznanja i dalje predstavljaju ključne alate za organizacije. Smatra se kako organizatore incentive putovanja očekuje još jedna prilično izazovna godina, a samo neki od trendova u nadolazećoj godini jesu:

Organizacije se suočavaju s ekonomskim izazovima kao što su rastući troškovi i inflacija, što utječe na budžete za incentive programe. Organizatori moraju donositi teške odluke o dužini programa, broju sudionika i drugim aspektima kako bi osigurali nezaboravno iskustvo, dok istovremeno ostaju unutar proračuna. Osim toga, promjene u strukturi zaposlenika, posebno porast novih generacija na radnim mjestima s drugačijim vrijednostima i očekivanjima, utječu

---

<sup>11</sup> Incentive Research Foundation, IRF 2024 Trends Report, pristupljeno: [https://theirf.org/research\\_post/irf-2024-trends-report/](https://theirf.org/research_post/irf-2024-trends-report/)

na pristup incentive programima. Mlađa radna snaga sve više cijeni incentive, što zahtijeva prilagodbu programa njihovim potrebama.

Umjetna inteligencija, iako još nije široko primijenjena u incentive industriji, nudi potencijal za značajne promjene. AI može omogućiti veću personalizaciju nagrada i prilagoditi iskustva putovanja te robnih nagrada prema individualnim preferencijama zaposlenika. Također, AI omogućuje praćenje i analizu učinka zaposlenika u stvarnom vremenu, pružajući povratne informacije i nagrade koje su ključne za motiviranje mlađih radnika.

Povećana pažnja na ekološki održive i društveno odgovorne incentive programe također postaje sve važnija. U isto vrijeme, incentivna putovanja ostaju moćan alat za postizanje poslovnih ciljeva, jer ne samo da nagrađuju zaposlenike, već i potiču timski rad, jačaju korporativnu kulturu i podržavaju mogućnosti umrežavanja. Učinkoviti programi potičaju usko su povezani s cjelokupnom poslovnom strategijom, osiguravajući tako postizanje željenih rezultata.

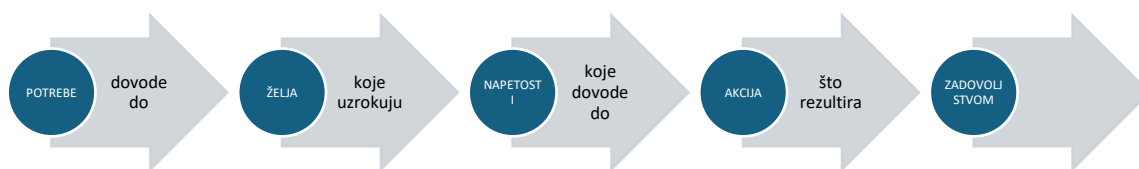
### 3. MOTIVACIJA KAO POTICAJ ZA RAD

Motivacija, riječ koja potječe iz latinskog izraza "*movere*" što znači kretanje, odnosi se na poticaj ili razlog koji pokreće neko djelovanje. Ona predstavlja ključnu komponentu koja utječe na ishode učenja, iako je istovremeno jedna od najtežih za precizno mjerenje. Motivacija pomaže u objašnjavanju zašto ljudi biraju određeno ponašanje u specifičnim situacijama. U nastavku rada detaljno će se analizirati pojam motivacije kao i različite teorije koje nude pristupe njenom razumijevanju i primjeni.

#### 3.1. OPĆI PRISTUP MOTIVACIJI

Različiti ljudi, sa svojim specifičnim karakteristikama, zahtijevaju prilagođenu primjenu motivacijskih čimbenika kako bi se povećao njihov interes za rad, a time i njihova učinkovitost. Samo prisustvo rada u organizaciji nije dovoljno za postizanje željenih rezultata. Iza svakog rada mora postojati netko tko će ga usmjeravati i koordinirati. Naime, ako pojedinac nije adekvatno motiviran, neće postići potrebnu razinu kvalitete u izvršavanju radnih zadataka. Upravo tu dolazi do izražaja uloga menadžmenta, koji treba usmjeravati ponašanje zaposlenika kako bi se osiguralo postizanje željene razine izvedbe. Prema Ceroviću<sup>12</sup>, ključ menadžmenta leži u sposobnosti utjecaja, koji pokreće, usmjerava, održava i podržava ponašanje ljudi prema ostvarenju postavljenih ciljeva. H. Weihrich i H. Koontz naglašavaju da svaka ljudska aktivnost i motivacija proizlazi iz određene potrebe, što se može predočiti slikom:

Slika 1: Lanac potrebe – želje - zadovoljstva



Izvor: H. Weihrich & H. Koontz. „Menadžment“, MATE, Zagreb, 1998., str 464.

<sup>12</sup> Cerović, Z. (2010). Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 617.

Objašnjenje lanca potreba nije nimalo jednostavno. Fiziološke potrebe, poput prehrane, nisu odvojene od okruženja. Čimbenici iz okoline, poput mirisa hrane, mogu potaknuti glad, niske temperature mogu izazvati osjećaj hladnoće, a pogled na piće može potaknuti žeđ. Okruženje također značajno utječe na prepoznavanje sekundarnih potreba. Na primjer, promaknuće može stvoriti želju za boljim položajem i većom plaćom, a izazovi koje ono donosi motiviraju zaposlenika da postigne značajne rezultate kako bi ostvario napredak.<sup>13</sup>

Potrebe ne samo da oblikuju ponašanje, već mogu biti i rezultat određenih postupaka. Iz toga proizlazi da je motivacija ključna aktivnost u vođenju, odnosno menadžerski alat kojim se izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje zaposlenika. Osim pet osnovnih funkcija menadžmenta -planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja - motiviranje je presudno za uspjeh u organizacijama. Dobar menadžer se ističe ne samo svojim znanjem, već i sposobnošću da prepozna prave motivatore među mnogima te njima aktivira potencijal svakog pojedinca, odnosno zaposlenika.

Motivatori, koji mogu biti različiti, uključuju čimbenike poput financijske nagrade, sigurnosti zaposlenja, izazovnih zadataka, javnog priznanja zasluga, mogućnosti za profesionalno usavršavanje i napredovanje, sudjelovanja u procesu odlučivanja, kvalitete radnog okruženja (Quality of Working Life – QWL) te samopotvrđivanja.

Motivatori su dakle moć ili sila, koja utječe na pojedinca, odnosno njegovo ponašanje. Motivacija je potaknuta cijelom skupinom čimbenika, a oni se mogu grupirati u osnovne skupine:

- individualne karakteristike
- karakteristike posla
- organizacijske karakteristike.

*Individualne karakteristike* odnose se na one koje posjeduju pojedinci. Dakle cilj je menadženta je prepoznati individualne karakteristike, te mozive koji utječu na njih i izvršenje radnih zadataka. Ovdje se može raditi o financijskim kompenzacijama, sigurnosti poslom itd. *Karakteristike posla* igraju ključnu ulogu u motivaciji zaposlenika, jer način na koji je posao oblikovan i njegova priroda mogu značajno utjecati na to koliko je zaposlenik angažiran i motiviran za obavljanje svojih zadataka. Poslovi koji su izazovni, raznoliki, autonomni, i omogućuju zaposlenicima da koriste svoje vještine i talente, obično rezultiraju višom razinom motivacije. Povezivanje individualnih karakteristika s karakteristikama posla je važno jer

---

<sup>13</sup> Weinrich, H.; Koontz, H., op.cit., str. 463.

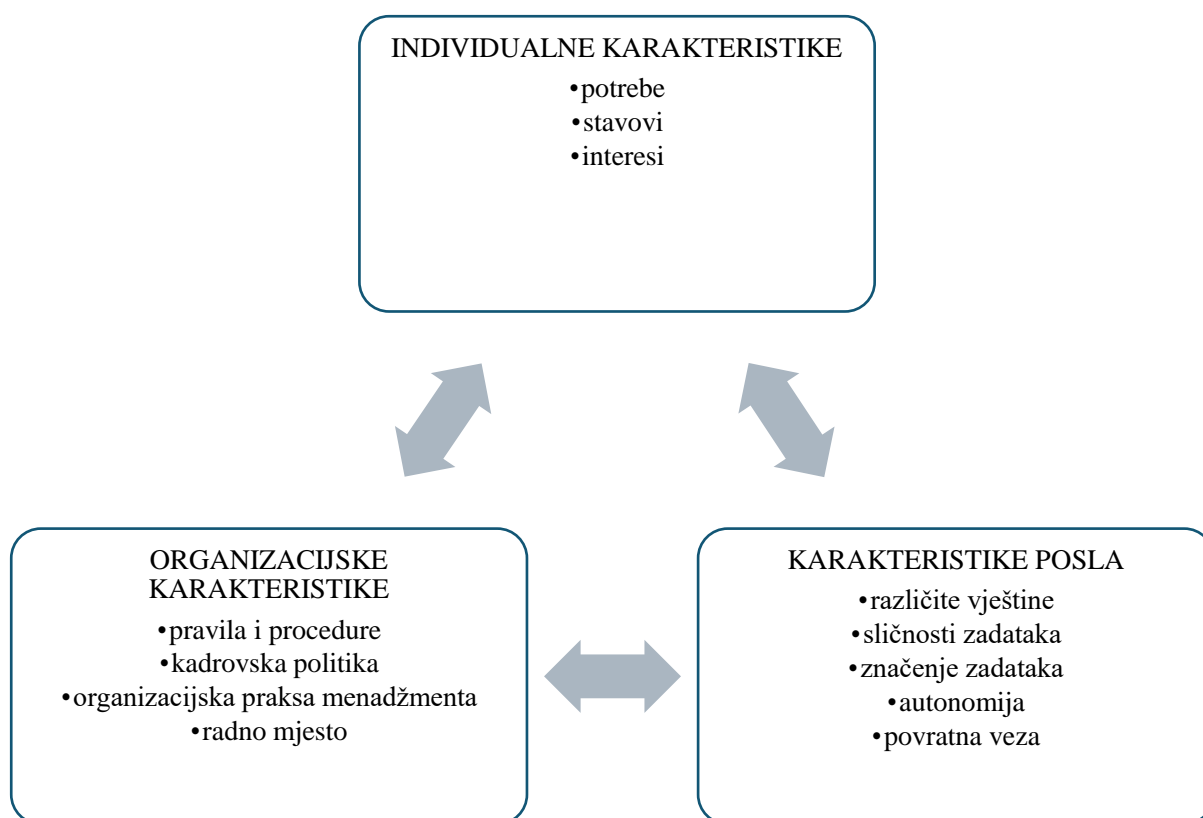


osigurava da zaposlenici osjećaju zadovoljstvo, ispunjenost i značaj u svom radu. Kada su zaposlenici motivirani, ne samo da će raditi učinkovitije, već će i pridonositi postizanju ciljeva organizacije na višoj razini. Menadžeri koji razumiju i primjenjuju ovo usklađivanje, mogu stvoriti radno okruženje koje potiče angažman i lojalnost zaposlenika, što je ključno za dugoročni uspjeh organizacije.

*Organizacijske* karakteristike predstavljaju pravila i procedure, sustav nagrada, stil vodstva, organizacijsku kulturu i strukturu. Sve ove karakteristike zajedno oblikuju radno okruženje i imaju direktan utjecaj na to kako se zaposlenici osjećaju na radnom mjestu, koliko su motivirani, te koliko su lojalni organizaciji. Organizacije koje uspješno integriraju ove karakteristike u svoje poslovanje mogu privući nove zaposlenike time što stvaraju privlačno radno okruženje koje nagrađuje trud i inovativnost. Istovremeno, takav sustav motivira postojeće zaposlenike da ostanu lojalni organizaciji jer osjećaju da je njihov rad prepoznat cijjenjen. Osim toga, organizacije koje nude prilike za profesionalni razvoj i napredovanje stvaraju dodatne poticaje za zadržavanje zaposlenika na duže vrijeme.

Uz objašnjenje motivacijski su čimbenici prikazani i grafički u nastavku.

Slika 2: Interakcija motivacijskih čimbenika



Izvor: D. Hellriegel, J.W. Slocum, „Management“, peto izdanje, Addison Wesley Company, 1988., str.429

Prikazana slika 2 ilustrira međusobnu povezanost između individualnih karakteristika, karakteristika posla i organizacijskih karakteristika u kontekstu motivacije zaposlenika. Individualne karakteristike obuhvaćaju potrebe, stavove i interese zaposlenika, koji su ključni čimbenici pri oblikovanju njihovog ponašanja na radnom mjestu. Organizacijske karakteristike, poput pravila i procedura, kadrovske politike i praksi menadžmenta, definiraju način na koji se posao organizira i provodi. Karakteristike posla, uključujući raznovrsnost vještina, autonomiju i povratnu vezu, također utječu na motivaciju zaposlenika. Povezanost između ovih elemenata pokazuje kako se motivacija razvija kroz interakciju osobnih potreba i interesa s organizacijskim praksama i specifičnostima posla.

## **3.2. TEORIJE MOTIVACIJE**

Dugi niz godina, motivaciju, kao pokretačku snagu, promatrao je veliki broj znanstvenika iz kojih se razvilo puno teorija. Teorije motivacije mogu se svrstati u dvije osnovne skupine, a one su:

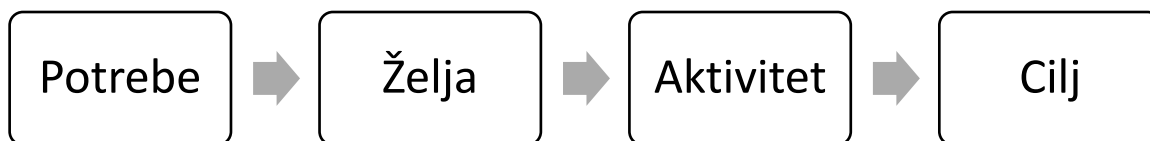
- SADRŽAJNE
- PROCESNE
- SUVREMENE

U nastavku se svaka od teorija motivacije detaljnije objašnjava.

### **3.2.1. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE**

Sadržajne teorije motivacije su skup teorija koje se fokusiraju na razumijevanje što motivira ljude, odnosno na specifične potrebe koje potiču pojedince na određeno ponašanje. Ove teorije izučavaju unutarnje motive ili potrebe koje utječu na ponašanje pojedinca, a osnovna pretpostavka ovih teorija je da se motivacija javlja zbog želje za ispunjenjem određenih unutarnjih potreba ili želja. Proces je motivacije prikazan i slikom 3., dakle potrebe iniciraju određene želje kod pojedinaca, čije zadovoljenje zahtijeva poduzimanje akcija kako bi se postigao cilj, što označava zadovoljenje primarne potrebe.

Slika 3: Proces motivacije prema sadržajnim teorijama



Izvor: F. Bahtijarević Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Najznačajnije sadržajne teorije jesu:

1. teorija hijerarhije potreba -Maslow
2. teorija trostupanjeske hijerarhije - Alderfer
3. teorija motivacije postignuća – McClelland i Atkinson
4. dvo-čimbenička teorija motivacije - Herzberg
5. teorija motivacije uloga – Miner

U nastavku su objašnjene pojedine, pa tako Maslowljeva teorija hijerarhije potreba grupira ljudske potrebe u pet kategorija prema rastućoj važnosti: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za povezanošću i prihvaćanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarenjem. Prema ovoj teoriji, potrebe se zadovoljavaju hijerarhijski, što znači da se tek nakon zadovoljenja osnovnih potreba usmjeravamo na više. Fiziološke potrebe uključuju osnovne životne potrebe poput hrane, vode i skloništa, dok potrebe za sigurnošću obuhvaćaju zaštitu od opasnosti i osiguranje stabilnosti kroz zaposlenje i zdravstvenu zaštitu. Potrebe za povezanošću odnose se na prijateljstvo i pripadanje, dok potrebe za poštovanjem uključuju želju za samopoštovanjem, ugledom i statusom. Najviše potrebe, one za samoostvarenjem, uključuju osobni razvoj i ostvarenje punog potencijala. Ova teorija je važna za menadžment jer naglašava da uspješno vođenje ljudi zahtijeva poznavanje i zadovoljavanje njihovih potreba, pri čemu samo zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba nije dovoljno za motivaciju. Maslowljeva se hijerarhija potreba prikazuje i slikom 4.

Slika 4: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet Split, str.495

Nadalje, Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije potreba, poznata kao ERG teorija (*Existence-Relatedness-Growth*), predstavlja pokušaj prevladavanja stroge stratifikacije Maslowove hijerarhije potreba. Alderfer je identificirao tri osnovne kategorije potreba: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe, koje čine prvu razinu hijerarhije, odnose se na materijalne i fiziološke potrebe, poput plaće, radnih uvjeta i drugih oblika kompenzacija. Zadovoljstvo ovih potreba ovisi o percepciji pojedinca u odnosu na ono što drugi dobivaju. Potrebe povezanosti uključuju međuljudske odnose, poput povezanosti s obitelji, kolegama i menadžmentom, te su karakterizirane procesom uzajamnosti koji može imati i pozitivan i negativan predznak. Potrebe rasta i razvoja obuhvaćaju kreativne potrebe pojedinca, čije zadovoljavanje potiče korištenje ljudskih potencijala i stvara osjećaj cjelovitosti i ispunjenosti. Za razliku od Maslowa, Alderfer smatra da važnost zadovoljavanja određene potrebe nije uvjetovana samo zadovoljavanjem potrebe na nižoj razini, već može ovisiti i o zadovoljavanju potreba na višim razinama, što implicira dvosmjernu vezu među potrebama i njihovo simultano djelovanje.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Cerović, Z. (2010). Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 623.-624.

Teorija motivacije postignuća, razvijena od strane McClellanda, Atkinsona, Clarka i Lowella, fokusira se na motivaciju za rad, definirajući je kao strukturu stavova i vrijednosti koji usmjeravaju ponašanje ljudi. Osnovu teorije čini potreba za postignućem, koja se temelji na dvije ključne sile: želji za uspjehom i strahu od neuspjeha. Motivacija je uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha, pri čemu se teži zadaci povezuju s manjom vjerojatnošću uspjeha, ali i većom nagradom u slučaju uspjeha. McClelland je kasnije proširio model uvođenjem dvije dodatne varijable: potrebe za moći i potrebe za afilijacijom. Potreba za moći očituje se kroz želju za utjecajem i kontrolom nad drugima, dok potreba za afilijacijom izražava težnju za pripadnošću i socijalnom interakcijom. Teorija identificira tri osnovne motivirajuće potrebe: potrebu za moći, potrebu za povezanošću i potrebu za postignućem.<sup>15</sup> Ova teorija ima posebnu važnost za menadžment jer prepoznavanje i razumijevanje ovih motivirajućih potreba može doprinijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća. Teorija je posebno relevantna za motivaciju menadžera, dok potreba za postignućem manje utječe na motivaciju zaposlenih koji obavljaju repetitivne i rutinske zadatke. Uvođenje varijabli moći i afilijacije dodatno naglašava važnost menadžerske motivacije u radnom okruženju.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, poznata i kao motivacijsko-higijenska teorija, temelji se na analizi radnih situacija i čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Osnovna postavka ove teorije je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu jednostavno suprotni krajevi istog kontinuuma. Umjesto toga, zadovoljstvo i nezadovoljstvo su odvojene dimenzije: suprotnost zadovoljstvu nije nezadovoljstvo, već odsutnost zadovoljstva, dok suprotnost nezadovoljstvu nije zadovoljstvo, već odsutnost nezadovoljstva. Herzberg je identificirao dvije kategorije čimbenika koji utječu na radnu motivaciju: ekstrinzični (higijenski) čimbenici i intrinzični (motivatori). Ekstrinzični čimbenici, poput radnih uvjeta, plaće, sigurnosti posla i politike poduzeća, povezani su s kontekstom rada i djeluju preventivno, sprječavajući nezadovoljstvo, ali ne povećavajući motivaciju ili zadovoljstvo. Nasuprot tome, intrinzični čimbenici, kao što su izazovan posao, postignuće, odgovornost, priznanje i mogućnost napredovanja, direktno utječu na povećanje zadovoljstva i motivacije za rad. Motivatori su ključni za postizanje visokog zadovoljstva na poslu i povećanje radnog angažmana, dok higijenski čimbenici služe prvenstveno za sprječavanje nezadovoljstva, ali ne doprinose većem zadovoljstvu ili motivaciji. Ova teorija naglašava da, iako dobri radni uvjeti i visoka plaća mogu spriječiti nezadovoljstvo, oni sami po sebi ne vode većem radnom angažmanu ili

---

<sup>15</sup> H. Weihrich & H. Koontz, „Menadžment“, MATE Zagreb, 1998., str.475.

produktivnosti, dok intrinzični motivatori imaju ključnu ulogu u poticanju zaposlenika na veći trud i postizanje boljih rezultata.

Posljednja sadržajna teorija jest Minerova teorija motivacije uloga koja istražuje motivaciju kroz prizmu različitih poslovnih uloga, naglašavajući da motivacijski faktori variraju ovisno o specifičnoj ulozi pojedinca unutar organizacije. Teorija se fokusira na tri ključne uloge: poduzetnika, menadžera i stručnjaka, od kojih svaka ima jedinstvenu strukturu potreba. Poduzetnici su motivirani potrebom za postignućem, izbjegavanjem rizika, povratnom informacijom, inovacijama i predviđanjem. Njihova motivacija je najjača i specifična, odražavajući visoku razinu rizika i angažmana u poslu. Menadžeri, s druge strane, motivirani su pozitivnim stavom prema autoritetu, potrebom za natjecanjem, moći, afirmacijom, statusom i odgovornim obavljanjem menadžerskih dužnosti. Njihova motivacija često proizlazi iz ugovornog odnosa s poduzetnikom, a u slučajevima kada se ove dvije uloge preklapaju, menadžerska motivacija poprima karakteristike poduzetničke. Stručnjaci su motivirani potrebom za učenjem, autonomijom, statusom, pomaganjem drugima i identifikacijom s profesijom. Njihova motivacija je usmjerena na razvoj znanja, kreativnu slobodu i profesionalni status. Ključna misao ove teorije je da motivacija nije univerzalna, već je specifična za ulogu koju pojedinac ima u organizaciji. Stoga se motivacijski pristupi moraju prilagoditi kako bi odgovarali specifičnim potrebama i motivima poduzetnika, menadžera i stručnjaka, umjesto da se pokušava izjednačiti ili mjeriti motivacija među njima.

### **3.2.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE**

Procesne teorije motivacije fokusiraju se na kako i zašto se ljudi motiviraju, a ne na ono što ih motivira. One izučavaju psihološke procese koji utječu na to kako ljudi odlučuju hoće li se angažirati u određenim aktivnostima, koliko truda će uložiti i koliko će dugo ostati motivirani.

Najznačajnije procesne teorije jesu:

1. Vroom-ov kognitivni model motivacije
2. Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
3. Porter – Lawler-ov model očekivanja
4. Lawler-ov model očekivanja

Svaka od navedenih teorija pobliže je objašnjenja u nastavku.

Vroomov kognitivni model motivacije, poznat i kao teorija očekivanja, jedan je od ključnih pristupa razumijevanju motivacije u radnom okruženju. Victor Vroom je 1964. godine razvio ovaj model, naglašavajući da je motivacija rezultat racionalne procjene i kalkulacije pojedinca o tome kako će se njegovi napori isplatiti u smislu postizanja željenih rezultata. Vroom u svoj model uvodi tri koncepta, koncept očekivanja, koncept instrumentalnosti i koncept valencije. Koncept očekivanja jest vjerojatnost koju pojedinac pridaje mogućnosti da će određeni trud dovesti do željenog učinka. Drugim riječima, zaposlenik mora vjerovati da će njegov napor rezultirati uspjehom ili postizanjem ciljeva. Koncept instrumentalnosti odnosi se na percepciju pojedinca o tome hoće li uspjeh u zadatku rezultirati željenom nagradom ili ishodom. Zaposlenik treba vjerovati da će uspješno obavljen posao dovesti do konkretnih rezultata, poput priznanja, povišice ili napredovanja. Koncept valencije prema autorici Bahtijarević Šiber odnosi se na odnosi se na privlačnost i važnost koju različiti ishodi ili motivacijski faktori imaju za pojedinca. Dakle, u situaciji izbora- veća plaća ili kreativniji i zanimljiviji posao za istu ili čak manju plaću, vjerojatno ćemo izabrati drugo.

Sljedeća, Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni, razvio je John Stacey Adams 1965.godine, a teorija se bavi načinom na koji pojedinci percipiraju pravednost ili nepravednost u radnom okruženju, posebice u kontekstu nagrada i kompenzacija u odnosu na uloženi trud.

Kao glavni koncepti ove teorije ističu se:

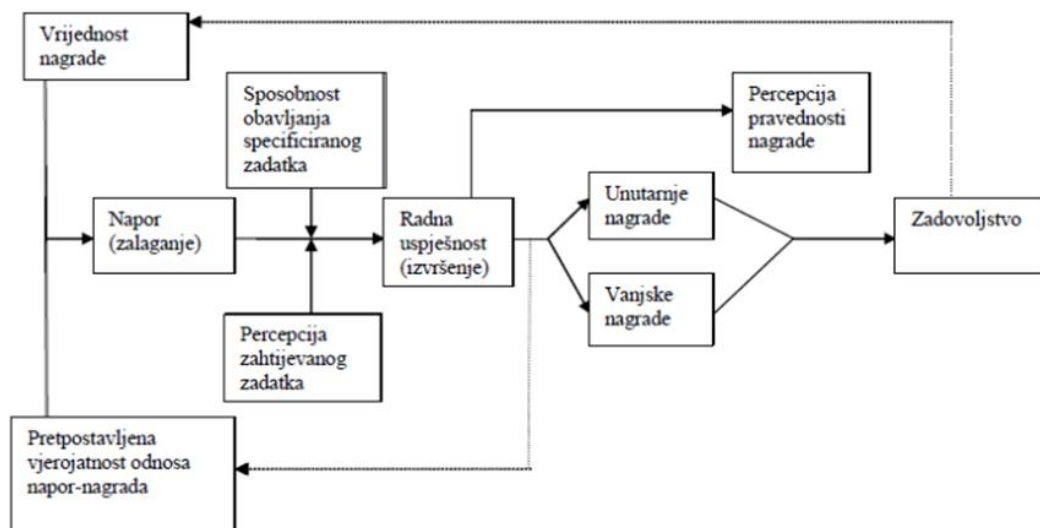
- Ulazni doprinosi, oni predstavljaju faktore koje pojedinac ulaže u rad, primjerice: znanje, vrijeme, vještine, trud,..
- Ishodi, odnose se na nagrade ili kompenzacije koje pojedinci dobivaju za svoj rad, a to su: plaće, promocije, nagrade, beneficije,...
- Socijalna usporedba koja govori da pojedinci svoje nagrade ne procjenjuju izolirano, već uspoređuju sa drugima. Stoga, ako pojedinac percipira da je omjer njegovih doprinosa i nagrada jednak omjeru druge osobe, doživljava pravednost (jednakost).
- Nejednakost - Ako pojedinac smatra da je njegov omjer doprinosa i nagrada manji ili veći od omjera druge osobe, doživljava nepravdu ili nejednakost. To može dovesti do osjećaja nezadovoljstva, frustracije, smanjenog angažmana ili, u nekim slučajevima, pokušaja da se ispravi ta nejednakost (npr. smanjenjem vlastitog doprinosa, traženjem povišice, ili čak napuštanjem posla).

Adamsova teorija naglašava da percepcija pravednosti uvelike utječe na motivaciju i ponašanje zaposlenika. Menadžeri bi stoga trebali težiti pravednoj raspodjeli nagrada i

otvorenoj komunikaciji kako bi smanjili rizik od percipirane nejednakosti, koja može negativno utjecati na radnu atmosferu i produktivnost.

Nadalje, Porter-Lawlerov model očekivanja predstavlja modifikaciju procesnog modela motivacije, koji integrira elemente Vroomove teorije očekivanja, Adamsove teorije pravednosti i druge faktore koji utječu na radnu uspješnost. Ovaj model prepoznaje motivaciju kao samo jedan od čimbenika radnog ponašanja i uspješnosti, uzimajući u obzir i sposobnosti pojedinca, percepciju zadatka te zadovoljstvo. Ključne varijable uključuju percepciju, očekivanja, valenciju (privlačnost nagrade), kao i percipiranu pravednost nagrada. Model se stoga često naziva integrativnim modelom motivacije, jer povezuje ideje iz sadržajnih i procesnih teorija. Teorija je prikazana i slijedećom slikom:

Slika 5: Porter – Lawler-ov model motivacije



Izvor: H. Wehrich & H. Koontz, Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 472

U Porter-Lawlerovom modelu, vrijednost nagrade i percipirana vjerojatnost veze između napora i nagrade utječu na napor koji će pojedinac uložiti. Radna uspješnost, koja je rezultat napora, dodatno ovisi o sposobnostima pojedinca i percepciji zadatka. Učinak rezultira unutarnjim (intrinzičnim) i vanjskim (ekstrinzičnim) nagradama, a percepcija pravednosti tih nagrada utječe na zadovoljstvo. Model uključuje dvije povratne sprege: prva povezuje učinak s percipiranom vezom između napora i nagrade, a druga povezuje zadovoljstvo s vrijednošću nagrade. Ove povratne veze omogućuju prilagodbu napora i očekivanja u budućim zadacima, čime se osigurava kontinuirano prilagođavanje motivacijskog procesa. Zbog svoje integrativne prirode, Porter-Lawlerov model se ponekad naziva i PIO modelom (privlačnost, instrumentalnost-očekivanje).



Kao modifikaciju prethodnog Porter-Lawlerovog modela, javlja se Lawlerov model očekivanja, s posebnim naglaskom na preciznije objašnjavanje odnosa između zalaganja (napora), radne uspješnosti, i nagrada. Lawler razlikuje dvije ključne vrste očekivanja koje su važne za motivaciju: prvo, očekivanje da će veće zalaganje rezultirati uspješnim obavljanjem zadatka (relacija Z-U); drugo, očekivanje da će uspješno obavljanje zadatka donijeti nagradu (relacija U-N). Treći važan čimbenik je valencija, odnosno privlačnost nagrade za pojedinca. Motivacija se u ovom modelu računa kao proizvod navedenih čimbenika, pri čemu izostanak bilo kojeg od njih smanjuje ili uklanja motivaciju. Lawler također identificira čimbenike koji utječu na ova očekivanja, kao što su percepcija situacije, mišljenja drugih ljudi, prethodno iskustvo, samopouzdanje, te percepcija pravednosti nagrada. Model je proširen dodatkom četiri povratne sprege, koje omogućuju prilagodbu očekivanja i motivacije na temelju prethodnih iskustava i percepcija. Ovaj model sugerira da menadžeri mogu utjecati na očekivanja i motivaciju zaposlenika mijenjanjem radne situacije, oblikovanjem zadataka, poboljšanjem informacija, te usklađivanjem radnih zahtjeva s mogućnostima zaposlenika. Samopouzdanje zaposlenika također igra ključnu ulogu u određivanju njihovih očekivanja i motivacije.

### **3.2.3. SUVREMENE TEORIJE MOTIVACIJE**

U suvremene teorije motivacije ubrajaju se sljedeće teorije (Robbins i Judge, 2006: 192):

1. McClellandova teorija potreba
2. teorija kognitivne evaluacije
3. teorija postavljanja ciljeva
4. teorija samoefikasnosti
5. teorija potpore
6. teorija jednakosti
7. teorija očekivanja

McClellandova teorija potreba, proširena je teorija motivacije postignuća McClellanda i Atkinsona. Teorija ističe tri ljudske potrebe, a one su:<sup>16</sup>

- Potreba za postignućem (engl. need for achievement – nAch) – težnja ka postizanju nečega na viši, bolji ili učinkovitiji način nego prije.
- Potreba za moći (engl. need for power – nPower) – želja za uspostavljanjem kontrole, utjecaja i preuzimanjem odgovornosti za druge.
- Potreba za pripadanjem (engl. need for affiliation – nAff) – težnja za održavanjem bliskih i osobnih odnosa s drugima.

Sljedeća teorija jest teorija kognitivne evaluacije koja se fokusira na utjecaj vanjskih nagrada na unutarnju motivaciju pojedinca. Prema ovoj teoriji, koju su razvili Edward Deci i Richard Ryan u sklopu šire Teorije samoodređenja (Self-Determination Theory), vanjske nagrade, poput novca ili pohvala, mogu imati dvosmisleni učinak na unutarnju motivaciju.<sup>17</sup> U osnovi, teorija kognitivne evaluacije naglašava da vanjske nagrade ne djeluju jednostavno kao pojačivači motivacije. Umjesto toga, njihov utjecaj ovisi o tome kako ih pojedinac interpretira i kako one utječu na njegove osjećaje autonomije i kompetencije. Ova teorija naglašava važnost ravnoteže između vanjskih poticaja i očuvanja unutarnje motivacije za postizanje dugoročnih rezultata.

Teorija postavljanja ciljeva (Goal Setting Theory) jedna je od najutjecajnijih teorija motivacije u psihologiji rada i organizacijskom ponašanju. Razvili su je Edwin Locke i Gary Latham krajem 1960-ih, a njezina temeljna pretpostavka je da postavljanje specifičnih, jasnih i izazovnih ciljeva vodi do bolje izvedbe nego postavljanje nejasnih, općenitih ili jednostavnih ciljeva. Ona također ističe važnost personaliziranog pristupa postavljanju ciljeva, gdje su ciljevi prilagođeni pojedincu ili timu, a povratne informacije i podrška kontinuirano pružaju kako bi se postigao uspjeh.<sup>18</sup>

Teorija samoeфикаsnosti naglašava da uvjerenje pojedinca u vlastitu sposobnost obavljanja zadatka izravno utječe na njegovu motivaciju. Kako raste samoeфикаsnost, tako raste i samopouzdanje u radne zadatke. Visoko samoeфикасни pojedinci povećavaju trud i motivaciju čak i kada se suočavaju s negativnim povratnim informacijama. Samoeфикаsnost se prema autorima Robbins i Judge<sup>19</sup> može razvijati kroz: svladavanje zadatka, promatranje uspjeha

---

<sup>16</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija.

<sup>17</sup> Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press.

<sup>18</sup> Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

<sup>19</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa., 200-201

drugih, verbalno uvjeravanje i emocionalnu stimulaciju koja potiče energiju za izvršavanje zadataka.

Teorija potpore spada među motivacijske teorije koje ne uzimaju u obzir unutarnja stanja pojedinca, već se usredotočuju na događaje koji slijede nakon što osoba poduzme određenu radnju. Iako ova teorija zanemaruje unutarnje aspekte pojedinca, ona nudi moćan alat za analizu čimbenika koji utječu na ponašanje, zbog čega je svrstana među suvremene motivacijske teorije.<sup>20</sup>

Teorija jednakosti predstavlja motivacijsku teoriju koja naglašava važnost pravednosti u motivaciji zaposlenika. Prema ovoj teoriji, zaposlenici uspoređuju svoj doprinos poslu i ono što za to dobivaju s doprinosima i nagradama drugih zaposlenika. Osim distributivne pravde, koja se odnosi na percepciju pravednosti u količini i raspodjeli nagrada, sve se više pažnje posvećuje organizacijskoj pravdi, odnosno općoj percepciji pravednosti u radnom okruženju.<sup>21</sup>

Teorija očekivanja predstavlja motivacijski okvir koji sugerira da je motivacija pojedinca za djelovanjem povezana s njegovim uvjerenjem da će određeni napor rezultirati željenim ishodom te koliko je taj ishod privlačan za pojedinca. To znači da će zaposlenici biti više motivirani ako vjeruju da će njihov trud u izvršavanju radnih zadataka donijeti pozitivne ocjene performansi, koje će potom dovesti do organizacijskih nagrada, a te nagrade će ispuniti njihove osobne ciljeve.

Suvremene teorije motivacije pružaju različite pristupe u razumijevanju i poticanju ljudskog ponašanja, s naglaskom na individualne potrebe, ciljeve, pravednost i očekivanja. Svaka od ovih teorija naglašava specifične aspekte motivacije, ali zajedno čine sveobuhvatan okvir za postizanje boljih radnih performansi i dugoročnog zadovoljstva zaposlenika.

---

<sup>20</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa., 202

<sup>21</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa., 204-205

### 3.3. INSENTIVNA PUTOVANJA KAO MOTIVATOR ZA RAD

Obzirom da su glavna tema diplomskog rada insentivna putovanja, ovaj će se dio rada osvrnuti na objašnjenje insentivnih putovanja kao motivatora za rad. Naime, u potpoglavlju 3.1. istaknuti su neki od motivatora za rad, kao što su plaća, stabilnost posla, uvjeti rada, međuljudski odnosi, mogućnost usavršavanja i drugi, a ovaj će se odlomak usredotočiti na pojašnjenje insentivnih putovanja kao motivatora za rad te faktora koji utječe na povećanje zadovoljstva, učinkovitosti i radnih performansi.

Insentivna putovanja, kao jedan od ključnih alata u motivacijskom sustavu, imaju značajan utjecaj na povećanje radne motivacije i učinkovitosti zaposlenika. Ova vrsta nagrade ne samo da osigurava zaposlenicima nezaboravna iskustva i prilike za osobni razvoj, već također potiče osjećaj pripadnosti i lojalnosti prema organizaciji. Insentivna putovanja omogućuju zaposlenicima da se osjećaju prepoznati i cijenjeni za svoj trud i postignuća, što dodatno jača njihovu motivaciju za postizanje još boljih rezultata u budućnosti.

Istraživanja su pokazala da insentivna putovanja mogu značajno povećati radnu učinkovitost jer nude zaposlenicima konkretan cilj prema kojem mogu usmjeriti svoje napore. Osim toga, ova vrsta nagrade ima snažan emocionalni učinak, što dovodi do većeg zadovoljstva poslom i smanjenja stresa. Povećano zadovoljstvo poslom, u kombinaciji s jasnim ciljevima i nagradama, rezultira poboljšanim radnim performansama, smanjenjem fluktuacije zaposlenika i jačanjem timske kohezije.

Dobar primjer insentiva u Hrvatskoj jest Dubrovnik. Dubrovnik je popularna destinacija za insentivna putovanja, nudi kombinaciju povijesnih znamenitosti, luksuznog smještaja i jedinstvenih iskustava. Grupe često započinju svoj posjet u Dubrovniku prije nego što se prebace na druge lokacije poput Splita i Hvara. Aktivnosti uključuju privatne izlete brodom na obližnji otok Koločep, ture starim automobilima kroz prirodu te posjete poznatim vinarijama. Adriatic Luxury Hotels i Hiltonov povijesni Imperial Dubrovnik često se biraju za ovakve programe, nudeći spoj kulture, povijesti i luksuza.

Također u Istri, Intours DMC osmislio je insentivni program koji je kombinirao iskustva iz Venecije, Slovenije i Hrvatske. U Istri su sudionici istraživali regiju u Citroën oldtimerima, zaustavljajući se na degustacijama tartufa, maslinovog ulja i kamenica. Ovaj program nudio je jedinstvenu kombinaciju kulturne uronjenosti i luksuza, smještenu u slikovitom okruženju istarskih brežuljaka i srednjovjekovnih sela.

Na globalnoj razini, uspješan primjer insentivnog putovanja jest putovanje u Atenu i grčke otoke. Sudionici su uživali u luksuznim boravcima u resortima uz plažu, privatnim izletima jahtom na manje poznate otoke te kulturnim turama drevnim lokalitetima poput Akropole. Ova kombinacija opuštanja, kulture i ekskluzivnih iskustava čini Grčku vrhunskim izborom za insentivna putovanja širom svijeta.

Nadalje, Phuket je popularna destinacija za insentivna putovanja zbog svojih luksuznih resortova, prekrasnih plaža i bogate kulture. Jedan od primjera je insentivni program koji je uključivao boravak u resortu Anantara Mai Khao Phuket Villas, gdje su sudionici sudjelovali u teambuilding aktivnostima, privatnim izletima brodom na obližnje otoke, te kulturnim iskustvima poput učenja tajlandske kuhinje i posjeta hramovima. Ova putovanja omogućavaju sudionicima da iskuse autentičnu kulturu uz visoku razinu luksuza, čime se povećava njihova motivacija i lojalnost prema kompaniji.

U konačnici, insentivna putovanja služe kao moćan motivator koji nadilazi materijalne beneficije i omogućuje stvaranje dublje emocionalne veze između zaposlenika i organizacije, čime se dugoročno povećava njihova angažiranost i produktivnost.

### **3.4. UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO DJELATNIKA**

Zadovoljstvo zaposlenika predstavlja ključni element uspjeha svakog poduzeća, a motivacija zaposlenika ima izravan utjecaj na njihovo zadovoljstvo. Insentivna putovanja, kao jedan od najmoćnijih motivacijskih alata, mogu značajno povećati razinu zadovoljstva zaposlenika, što se posljedično odražava na njihove radne performanse i ukupnu radnu učinkovitost.

Fenomen zadovoljstva postao je predmetom znanstvenih istraživanja još 70-ih godina prošlog stoljeća. Swan i Combs definiraju zadovoljstvo kao ocjenu korisnika o proizvodu ili usluzi, temeljeći se na usporedbi dobivene i očekivane kvalitete usluge. U kontekstu radnog mjesta, zadovoljstvo zaposlenika ovisi o ispunjenju njihovih očekivanja, a insentivna putovanja često omogućuju da ta očekivanja budu nadmašena, što rezultira visokom razinom zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika.

Tablica u nastavku prikazuje tri razine zadovoljstva korisnika, što se može analogno primijeniti na zaposlenike:

Tablica 1: Razine zadovoljstva

<b>RAZINA ZADOVOLJSTVA</b>	<b>DOŽIVLJAJ</b>	<b>POSLJEDICA</b>
<b>Oduševljenost</b>	Bolji od očekivanog	Reći će ostalima i ponoviti uslugu ako bude u mogućnosti ( lojalnost )
<b>Zadovoljstvo</b>	Očekivan	Reći će ostalima; može prijeći konkurenciji ako se obeća dodatna korist
<b>Nezadovoljstvo</b>	Lošiji od očekivanog	Prijeći će konkurenciji ako bude imao ikakve mogućnosti

Izvor: Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 192.

Oduševljenje zaposlenika nastaje kada nagrade, kao što su insentivna putovanja, nadmašuju njihova očekivanja. To rezultira lojalnošću i pozitivnim ponašanjem prema organizaciji, što je ključno za uspjeh poduzeća. S druge strane, zadovoljstvo nastaje kada nagrade ispunjavaju očekivanja, no postoji rizik od prelaska zaposlenika konkurenciji ako im se ponudi bolja prilika. Nezadovoljstvo, pak, može imati izrazito negativan utjecaj, što može dovesti do smanjenja produktivnosti i odlaska zaposlenika. Još jedna tablica jasno ilustrira utjecaj zadovoljstva na ponašanje zaposlenika i klijenata:

Tablica 2: Razlika zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenika

<b>NEZADOVOLJNI ZAPOSLENIK</b>	<b>ZADOVOLJNI ZAPOSLENIK</b>
Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se izravno tvrtki	Zadržavanje postojećeg korisnika/klijenta stoji 4 -5 manje nego osvajanje novog
Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt s tvrtkom	Zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod ili uslugu
Svaki će nezadovoljni klijent o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	Svaki zadovoljni klijent reći će petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu ili usluzi

Izvor: Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 183.

Prema autoru Vraneševiću<sup>22</sup>, zadovoljstvo zaposlenika i klijenata pozitivno utječe na poslovanje jer potiče lojalnost, ponovljeno poslovanje i pozitivne preporuke, dok nezadovoljstvo može izazvati gubitak poslovanja i smanjenje produktivnosti.

Menadžment ima ključnu ulogu u postizanju zadovoljstva među zaposlenicima, što je temelj za njihovu motivaciju i angažman. Zadovoljstvo zaposlenika započinje zadovoljstvom unutar menadžmenta, jer svaki aspekt upravljanja unutar tvrtke izravno utječe na radnike. Menadžment je odgovoran za prepoznavanje potreba zaposlenika, priznavanje njihovih radnih postignuća i pružanje adekvatnih nagrada. Kroz te aktivnosti, menadžment može značajno povećati zadovoljstvo zaposlenika, što se odražava na njihovu radnu učinkovitost, lojalnost i opću radnu atmosferu. Zadovoljni zaposlenici pozitivno utječu na imidž i konkurentnost poduzeća, dok uspješno upravljanje njihovim zadovoljstvom donosi bolje poslovne rezultate i veću lojalnost klijenata. Praćenje zadovoljstva zaposlenika često se provodi putem anketa, no podaci o zadovoljstvu mogu se prikupljati i putem drugih izvora, poput poslovnih izvještaja i baza podataka, što predstavlja besplatan izvor informacija. Na primjeru Hilton Costabelle, koja nema formalni anketni upitnik za ispitivanje zadovoljstva zaposlenika, pokazuje se važnost direktnog kontakta s zaposlenicima i korištenja poslovnih izvještaja za prikupljanje povratnih informacija.

Jedan od alata koji Hilton Costabella koristi za povećanje zadovoljstva zaposlenika je baza podataka koja prati važne datume poput rođendana. Svakom zaposleniku na njegov rođendan šalje se čestitka putem pošte, uz mali poklon s pečatom tvrtke i potpisom menadžera. Ova praksa jača osjećaj pripadnosti i cijenjenosti među zaposlenicima, što dodatno povećava njihovu motivaciju. Korištenjem baza podataka za praćenje zaposlenika, tvrtka može prilagoditi svoje politike i aktivnosti kako bi poboljšala radno okruženje, prepoznala postignuća i ponudila odgovarajuće nagrade. Time se ne samo poboljšava zadovoljstvo zaposlenika, već se jača njihova lojalnost i angažman, što pozitivno utječe na cjelokupnu atmosferu i uspjeh tvrtke.

Kada se sve ove komponente povežu s konceptom insentivnih putovanja kao inovativnog pristupa motivaciji, jasno je da takva putovanja ne samo da zadovoljavaju očekivanja zaposlenika, već ih često i nadmašuju, što vodi ka oduševljenju i povećanoj lojalnosti. Zadovoljstvo zaposlenika, koje proizlazi iz takvih motivacijskih programa, izravno doprinosi poboljšanju njihovih radnih performansi i cjelokupne produktivnosti poduzeća. Ovim pristupom, Hilton Costabella pokazuje koliko je važno posvetiti pažnju zaposlenicima i njihovim uvjetima rada, jer to ima ključan utjecaj na dugoročni uspjeh i konkurentnost poduzeća.

---

<sup>22</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 192.

## 4. KORPORACIJA HILTON COSTABELLA BEACH RESORT & SPA

Hilton Hotels & Resorts vodeći je brand Hilton Worldwidea. Hilton Worldwide je međunarodna hotelska grupacija, koja je jedna od najvećih i najbrže rastućih te spada u sam vrh svjetske hotelske industrije. Tu spadaju hoteli čiji je Hilton Worldwide direktni vlasnik, ali i oni čiji je vlasnik franšize i kojima upravlja. Kao što je već naučeno kroz studiranje, u oblikovanju hotelskog poduzeća veliku ulogu imaju misija i vizija pa je tako za Hilton misija biti najgostoljubivija kompanija na svijetu stvarajući iznimna iskustva za gosta, značajne prilike za zaposlenike, vrijednost za vlasnike i pozitivan utjecaj u svojim zajednicama. Vizija Hiltona jest ispuniti zemlju svjetlom i toplinom gostoljubivosti, pružajući izuzetna iskustva u svakom hotelu, svakom gostu i svaki put. Zanimljivo je kako se upravo iza imena "Hilton" kriju osnovne vrijednosti ovog hotelskog lanca, a to su: hospitality / gostoljubivost – Strastvenost u pružanju izuzetnih iskustava za gosta, integrity / integritet – Uvijek raditi pravu stvar i to cijelo vrijeme, leadership / rukovođenje – Biti vođa u vlastitoj industriji i zajednicama, teamwork / timski rad – Biti timski igrač u svemu što se radi, ownership / vlasništvo – Biti vlasnik vlastitih postupaka i odluka te now / sada – Djelovati s osjećajem hitnosti i discipline.

Projekt Hilton Costabella Rijeka djelo je tvrtke JTH Holding d.o.o., kojim se pokrenulo poslovanje luksuznog hotelskog resorta u Rijeci. Ovaj projekt, izgrađen 2021.godine, jedna je od najvećih čeških investicija u Hrvatskoj, kojim se izgradio hotelski resort kategorizacije s 5\* i kao takav postao znak prestiža i luksuza, ali i jedini hotel visoke kategorizacije u Rijeci. S obzirom na prestižni naziv koji nosi, onaj poznatog svjetskog hotelskog lanca Hilton, ovakav potez riječkom području osigurao je novi turistički moment. Ono što ovaj hotel čini posebnim, osim same lokacije, jest i to što se radi o family friendly resortu koji može primiti do 560 gostiju.

Investitor je češka tvrtka JTH Costabella, a Hilton je riječki resort nije uzeo u najam, niti ga je kupio, već preuzima samo menadžment, tj. intelektualni kapital ovog resorta.



## **4.1. STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U HILTONU**

Hilton Costabella, kao dio globalne Hilton obitelji, prepoznat je kao jedno od najboljih mjesta za rad, što potvrđuju prestižna priznanja magazina Fortune i organizacije Great Place to Work. Ova priznanja svrstavaju Hilton Costabellu među najbolje poslodavce na globalnoj razini, naglašavajući izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima i posvećenost razvoju zaposlenika. Hilton nudi izvanredne pogodnosti za svoje zaposlenike, nagrađujući ih za njihov trud i doprinos, a rezultati intervjua prikazani u sljedećem poglavlju dodatno potvrđuju ovu posvećenost brizi za zaposlenike. Hilton Costabella posebno se ističe u stvaranju pozitivnog radnog okruženja kroz različite inicijative, uključujući team building aktivnosti, proslave rođendana, zabave za članove tima, te programe obrazovanja i usavršavanja. Zaposlenici imaju priliku ne samo za profesionalni rast, već i za osobni razvoj, što značajno doprinosi njihovom zadovoljstvu i angažmanu. Hilton također briljira u prepoznavanju zasluga svojih zaposlenika putem redovitih nagrada, događaja i programa osmišljenih kako bi prepoznali i nagradili izvrsne članove tima. Ovaj pristup motivira zaposlenike, učvršćuje njihovu lojalnost i reflektira se u uspješnosti cijelog hotelskog lanca. Svaki napor uloženi u rad u Hiltonu nikada ne prolazi nezapaženo, čime se dodatno potiče angažman i doprinos svih članova tima.

## **4.2. ULAGANJE U RAZVOJ KARIJERE**

Hilton se ističe kao predani poslodavac koji ulaže značajne resurse u razvoj karijere svojih zaposlenika, pružajući im širok spektar mogućnosti za profesionalni i osobni rast. Središnji dio Hiltonove strategije razvoja karijere je Hilton University, platforma koja nudi sveobuhvatan program obrazovanja i usavršavanja. Ovaj program uključuje raznovrsne obuke koje su ključne za uspjeh u industriji ugostiteljstva.

U okviru početne faze zapošljavanja, Hilton pruža onboarding trening koji se temelji na Standard Operating Procedures (SOP). Ovaj trening osigurava da novi zaposlenici brzo i učinkovito savladaju osnovne procese i standarde rada, što im omogućuje da se uspješno integriraju u tim i organizaciju.

Nakon početnog treninga, Hilton nastavlja s ongoing treningom, pružajući kontinuirane obrazovne mogućnosti koje omogućuju zaposlenicima da unaprijede svoje vještine i znanje

tijekom cijele karijere. Ovaj pristup potiče stalni profesionalni razvoj i prilagodbu na promjenjive potrebe industrije.

Hilton također stavlja poseban naglasak na unapređenje vještina i znanja menadžera. Specijalizirani programi obuke za menadžere fokusirani su na razvoj vodstvenih vještina, strategijskog razmišljanja i upravljanja timovima, čime se osigurava da lideri unutar Hiltona mogu učinkovito voditi svoje timove i doprinosti ukupnom uspjehu organizacije.

Pored toga, Hilton nudi inovativne obuke kao što su coffee training i wine tastings. Ovi specijalizirani treninzi ne samo da obogaćuju znanje zaposlenika o proizvodima koje nude, već i omogućuju zaposlenicima da bolje razumiju i komuniciraju s gostima o najnovijim trendovima i kvalitetama u industriji hrane i pića.

Ovakav pristup razvoju karijere u Hiltonu ne samo da potiče profesionalni rast, već također doprinosi stvaranju pozitivnog radnog okruženja i visokog nivoa angažmana među zaposlenicima. Hiltonova posvećenost obrazovanju i razvoju svojih zaposlenika jasno se odražava u njihovom uspjehu kao globalnog lidera u ugostiteljstvu.

### **4.3. EVALUACIJA I NAGRAĐIVANJE**

U okviru hotelskog lanca Hilton, sustav praćenja napretka zaposlenika odvija se putem polugodišnjeg procesa evaluacije pod nazivom *Personal Development Report* (PDR). Ovaj sustav ocjenjivanja ključan je za identificiranje i razvoj talenata unutar kompanije. Zaposlenici se procjenjuju prema kategorijama koje uključuju "exceed expectation" (nadmašuje očekivanja), "meet expectation" (ispunjava očekivanja), i "below expectation" (ispod očekivanja). Zaposlenici koji su ocijenjeni u najvišoj kategoriji "exceed expectation" prepoznaju se kao top talenti hotela. Ovi talentirani zaposlenici podvrgnuti su daljnjem razvoju, koji uključuje programe kao što je *Cross Exposure*. Svakih 6 mjeseci izabire se 2 – 3 pojedinaca koji se nagrađuju za svoj rad u okviru ovog programa.

Program *Cross Exposure* omogućava zaposlenicima priliku za širenje i dijeljenje znanja unutar različitih Hilton hotela na globalnoj razini. Primjerice, jedan od oblika nagrađivanja i profesionalnog razvoja može uključivati dvotjedni boravak u Hilton hotelu u Parizu, gdje zaposlenici imaju priliku stjecati nova iskustva i vještine, dok se istovremeno nagrađuju za svoj doprinos. Ovakvi programi ne samo da pružaju razvojne mogućnosti, nego i potiču međunarodnu suradnju unutar grupacije. Svaki Hilton hotel provodi ovaj program kao dio svog strateškog pristupa razvoju ljudskih potencijala.

Na globalnoj razini, Hilton također prati rezultate zaposlenika kroz precizno definirane kriterije i standarde postavljene za određene pozicije. *Circle of Excellence*, kao jedan od najprestižnijih programa nagrađivanja, dodjeljuje se najboljim zaposlenicima unutar specifičnih regija. Oni koji postignu iznimne rezultate osvajaju nagradno putovanje za sebe i još jednu osobu, gdje su pokriveni svi troškovi boravka u luksuznim destinacijama. Ovaj nagradni paket uključuje ne samo smještaj i prijevoz, već i dodatne pogodnosti poput darova i ekskluzivnih sadržaja na destinaciji.

Važno je naglasiti da su za sudjelovanje u ovakvim programima prepoznati samo top talenti koje Hilton prepoznaje putem sustava PDR. Osim individualnih priznanja, Hilton njeguje i kulturu timskog rada. Redovito se organiziraju nagradna okupljanja i timske aktivnosti, kao što su večernji izlasci i druženja u drugim hotelima unutar grupacije. Ova okupljanja potiču suradnju, jačaju timsku koheziju i pridonose stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

Sve ove inicijative imaju dugoročne ciljeve ne samo u motiviranju zaposlenika, već i u njihovom kontinuiranom profesionalnom razvoju, što pridonosi uspjehu organizacije na globalnoj razini.

## 5. EMPIRIJSKA ANALIZA – HILTON COSTABELLA

U okviru empirijske analize provodi se istraživanje, točnije dubinski intervju, kojim se na primjeru hotelskog lanca Hilton nastoji istražiti povezanost incentive putovanja i motivacije zaposlenika, kao i njihov utjecaj na produktivnost. Cilj istraživanja je bolje razumjeti kako poticajna putovanja doprinose motiviranosti i angažmanu zaposlenika u hotelskoj industriji.

### 5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija istraživanja obuhvaća disciplinu koja se bavi proučavanjem znanstveno-istraživačkih metoda i tehnika. Istraživačka metodologija na kojoj se temelji ovo ispitivanje detaljno je opisana u nastavku rada.

Metoda korištena u istraživanju je intervju. Riječ je o dubinskom intervjuu koji se sastoji od deset strukturiranih pitanja, pri čemu su pitanja unaprijed definirana, a ispitanici na njih odgovaraju otvoreno, prema vlastitom mišljenju i iskustvu. Cilj istraživanja je analizirati i razumjeti utjecaj insentivnih putovanja na radne performanse, motivaciju, timsku dinamiku i profesionalni razvoj zaposlenika u Hilton Costabella Beach Resort & Spa. Istraživanje će se fokusirati na procjenu kako insentivna putovanja doprinose zadovoljstvu zaposlenika, jačanju duha zajedništva, poboljšanju komunikacije unutar tima, te osobnom i profesionalnom rastu pojedinaca.

Ciljna skupina jesu djelatnici Hilton Costabella Beach Resort&Spa, a uzorak ispitanika čine tri djelatnice istog hotela. Ispitanice jesu 3 perspektivne žene koje su pristale sudjelovati u ovome istraživanju i doprinijeti realizaciji diplomskog rada. Ispitanice dolaze iz dva odjela, prodaja i ljudski resursi, što omogućava raznolikost perspektiva i opravdava uzorak. Dvije ispitanice dolaze iz odjela prodaje – direktorica prodaje i zaposlenica na nižoj poziciji (*Sales Executive*), dok je treća ispitanica direktorica ljudskih resursa. Direktorica prodaje nagrađena je za izvanredne poslovne rezultate kao najbolja direktorica za regiju Europa, Afrika i Bliski Istok, direktorica ljudskih resursa proglašena je top talentom i nagrađena je putovanjem u Prag kao najbolja direktorica ljudskih resursa, dok je ispitanica pozicije *sales executive* sudjelovala na natjecanju "Flavours and Flare" u Kataru kao nagrada za njezin doprinos hotelu Hilton Costabella.

Istraživanje ima za cilj potvrditi ili opovrgnuti glavnu hipotezu (H0) te dvije pomoćne hipoteze (H1 i H2), što će biti detaljnije prikazano u kasnijem dijelu rada.

Intervju je strukturiran na način da se sastoji od 10 pitanja, koja se mogu podijeliti u nekoliko skupina pa se tako jedan dio odnosi na opće informacije o zaposlenicima i zadovoljstvo poslom prije sudjelovanja na insentivnom putovanju, nadalje samo iskustvo insentivnog putovanja, motivaciju prije i nakon putovanja, utjecaj na radne performanse nakon povratka s putovanja, te nakraju na prednosti i nedostatke, odnosno moguća poboljšanja.

## 5.2. SVRHA I CILJ ISTRAŽIVANJA

Svrha i cilj empirijskog dijela diplomskog rada jest razumijevanje učinka insentivnog turizma na motivaciju zaposlenika te pružiti sveobuhvatnu analizu i razumijevanje kako insentivni turizam kao strategija utječe na motivaciju, zadovoljstvo, i performanse zaposlenika u Hilton Costabella Beach Resort & Spa.

U okviru općeg cilja moguće je istaknuti i specifične ciljeve, a oni su:

Analiza percepcije zaposlenika: Istražiti kako zaposlenici percipiraju insentivni turizam kao motivacijski alat, uključujući aspekte koji su najviše cijenjeni i područja koja zahtijevaju poboljšanja.

Ispitivanje utjecaja na radne performanse: Procijeniti kako sudjelovanje u programima insentivnog turizma utječe na radne performanse, angažiranost i produktivnost zaposlenika.

Razvoj preporuka za poboljšanja: Na temelju nalaza, razviti preporuke za poboljšanje postojećih programa insentivnog turizma i za formuliranje efikasnijih strategija motivacije.

Primarna hipoteza istraživanja (H0) odnosi se na pretpostavku da učešće u programima insentivnog turizma značajno povećava motivaciju, zadovoljstvo poslom i radnu učinkovitost zaposlenika u Hilton Costabella Beach Resort & Spa.

Prateće sekundarne hipoteze ( H1 I H2) jesu:

H1: Sudjelovanje u programima insentivnog turizma značajno doprinosi poboljšanju timske dinamike i suradnje među zaposlenicima u Hilton Costabella Beach Resort & Spa.

H2: Učešće u insentivnim putovanjima pozitivno utječe na osobni i profesionalni razvoj zaposlenika u Hilton Costabella Beach Resort & Spa, što rezultira povećanom radnom učinkovitosti.

U nastavku rada nastoji se interpretirati rezultate istraživanja i potvrditi, odnosno opovrgnuti postavljene hipoteze.

### 5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I INTERPRETACIJA REZULTATA

Ovo poglavlje diplomskog rada predstavlja rezultat prikupljenih, obrađenih i analiziranih podataka. U njemu se interpretiraju dobiveni rezultati istraživanja, proizašli iz intervjua provedenog s tri zaposlenice Hilton Costabella Beach Resort & Spa koje su sudjelovale u istraživanju kako bi doprinijele realizaciji ovog diplomskog rada. Riječ je o tri perspektive žene—direktorici prodaje, direktorici ljudskih resursa i sales executive—koje su nedavno imale priliku sudjelovati u insentivnim putovanjima te su spremno podijelile svoja iskustva. Naravno, nisu samo ove tri zaposlenice nagrađene za svoj trud. Kao što je detaljno objašnjeno u poglavlju 4.3., svakih šest mjeseci unutar svakog Hilton hotela provodi se evaluacija zaposlenika, u okviru koje se biraju pojedinci koji se posebno ističu svojim radom i profesionalnim postignućima. Ovi zaposlenici, prepoznati kao ključni talenti, bivaju nagrađeni različitim oblicima priznanja i razvojnih prilika, uključujući incentive putovanja.

Rezultati intervjua biti će sumirani u pet skupina navedenih u prethodnom poglavlju. Ove skupine obuhvaćaju: opće informacije o zaposlenicama i njihovo zadovoljstvo poslom prije sudjelovanja u insentivnom putovanju, iskustvo samog putovanja, motivaciju prije i nakon putovanja, utjecaj na radne performanse nakon povratka, te na kraju, prednosti i nedostatke insentivnih putovanja, uz prijedloge za moguća poboljšanja.

Ispitanice su djelatnice Hilton Costabella Beach Resort & Spa, koje su započele svoj rad od samog otvaranja hotela, odnosno preopeninga. Prva ispitanica preuzela je ulogu direktorice u odjelu prodaje, dok je druga ispitanica započela karijeru u odjelu financija, a kasnije se pridružila odjelu prodaje. Treća ispitanica je od samog početka u Hiltonu preuzela poziciju direktorice ljudskih resursa.

Sve tri ispitanice ističu da je rad u ovom okruženju od prvog dana bio iznimno zadovoljavajući. Kultura brenda Hilton, koja stavlja poseban naglasak na brigu o zaposlenicima i pruža raznolike nagrade, odigrala je ključnu ulogu u stvaranju izvanredne atmosfere u uredu. Ovo čini Hilton mjestom gdje se svaki član tima osjeća cijenjenim i motiviranim za postizanje izvrsnosti. Posebno se ističe iskustvo druge ispitanice, koja je radila u dva različita odjela. Ona naglašava kako joj je ovaj put kroz različite odjele omogućio stjecanje širokog spektra vještina i uvida. Svaki korak u njevoj karijeri unutar Hiltona dodatno je potvrdio njezino zadovoljstvo i oduševljenje radom u ovom dinamičnom i poticajnom okruženju.

Sve tri ispitanice izdvojile su svoje insentivno putovanje i opisale iskustva ističući kako su ona su značajno doprinijela njihovom profesionalnom razvoju i osobnom zadovoljstvu. Prva ispitanica osvojila je priznanje "Circle of Excellence" kao najbolja direktorica prodaje za regije Europe, Afrike i Bliskog Istoka, što je za nju predstavljalo ne samo veliki profesionalni uspjeh, već i nezaboravno iskustvo. Nagrada je uključivala putovanje u Meksiko, gdje je svaki aspekt bio pažljivo osmišljen kako bi se sudionici osjećali kao prave zvijezde, čime je dodatno ojačano njezino zadovoljstvo i ponos zbog rada u Hiltonu. Ovakav je oblik nagrađivanja detaljno objašnjen u točki 4.3.. Druga je ispitanica sudjelovala na događaju "Flavours and Flair" u Kataru, koji je nadmašio sva njezina očekivanja. Putovanje je bilo ne samo prilika za opuštanje, već i izvor inspiracije i znanja, što je obogatilo njezine profesionalne vještine i osobni rast te ostavilo trajan utjecaj na njezinu karijeru. Ovo je putovanje bilo zapravo natjecanje na kojemu je druga ispitanica zajedno sa svojim kolegicama, iz odjela HIP-a i Michelin restorana Nebo osvojila nagradu u predstavljanju okusa Kvarnera. Treća je ispitanica, s druge strane, osjetila izuzetan ponos zbog primljene nagrade koja joj je omogućila ne samo odmor, već i priliku za daljnje obogaćivanje poslovnog iskustva. Putujući u Hilton Prag kao najbolja direktorica prodaje, imala je priliku upoznati se s primjerima dobre prakse, što je za nju bilo posebno korisno i obogaćujuće. Sva tri putovanja ostavila su snažan pozitivan dojam na ispitanice, potvrđujući vrijednost insentivnih programa u poticanju zadovoljstva i profesionalnog razvoja zaposlenika.

Nakon povratka s insentivnih putovanja, ispitanice su podijelile svoja zapažanja o motivaciji i radnim performansama. Prva ispitanica je istaknula da je uočavanje priznavanja i nagrađivanja njezina truda dodatno pojačalo njezinu motivaciju, potičući je na još veće napore i postizanje većih uspjeha. Iako nije primijetila značajnu promjenu u svojim radnim performansama, primijetila je pozitivan utjecaj na svoj tim, koji je inspiriran njezinim postignućem i potaknut da teži sličnim ciljevima. Druga ispitanica je naglasila da je njezina motivacija nakon povratka s putovanja ne samo ostala visoka, već je i dodatno porasla. Naučila je mnogo novih stvari koje ju je uzбудilo da stečeno znanje primijeni u svakodnevnom radu i nadolazećim izazovima. Također, istaknula je pozitivan utjecaj putovanja na svoje radne performanse, budući da su susreti s brojnim kolegama proširili njezine vidike, pružajući joj nove uvide i mogućnosti unutar profesije, što je dodatno ojačalo njezinu ambiciju za postizanje većih dostignuća. Treća ispitanica je primijetila da njezina motivacija nakon povratka s putovanja nije doživjela promjenu, jer je ona uvijek na visokoj razini, zahvaljujući njezinoj stalnoj posvećenosti i entuzijazmu za posao. Međutim, putovanje je imalo pozitivan utjecaj na njezine radne performanse, osobito s obzirom na njezin rad u odjelu ljudskih resursa. Treća ispitanica koristi

svako putovanje kao priliku za proširenje vidika, promatrajući ljude i organizaciju posla te uočavajući nove prakse koje može primijeniti po povratku, donoseći svježije ideje i poboljšanja u svoj rad.

Kada je riječ o prijedlozima za poboljšanje insentivnih putovanja i njihovom dugoročnom utjecaju na karijeru, ispitanice su dale sljedeće uvide: Sve tri ispitanice slažu se da Hilton već uspješno upravlja organizacijom insentivnih putovanja, ističući da su trenutni standardi vrlo visoki i da ne vide potrebe za značajnim poboljšanjima. Prva i treća ispitanica smatraju da sustav nagrađivanja u Hilton Costabella već izvrsno funkcionira, dok druga ispitanica izražava optimizam da će se takve prilike u budućnosti dodatno umnožiti i da će svi zaposlenici biti priznati za svoj trud. Što se tiče dugoročnog utjecaja, insentivna putovanja imaju značajan pozitivan utjecaj na karijeru ispitanica. Prva ispitanica vjeruje da će daljnje prilike za razvoj i nagrađivanje trebati pružiti njenim kolegama, dok se druga ispitanica oslanja na to da će insentivna putovanja obogatiti njezin profesionalni ugled, omogućiti umrežavanje, stjecanje novih znanja i poticanje inovativnosti. Treća ispitanica ističe da takva putovanja značajno doprinose njenom profesionalnom razvoju u području ljudskih resursa, pružajući priliku za stjecanje novih ideja i najboljih praksi koje može primijeniti u svojem radu, unapređujući strategije upravljanja talentima i stvaranja pozitivnog radnog okruženja.

U konačnici, potvrđuju se hipoteze s početka rada. Provedeno istraživanje potvrđuje prvu i glavnu hipotezu (H0) koja se odnosi na postavku da učešće u programima insentivnog turizma značajno povećava motivaciju, zadovoljstvo poslom i radnu učinkovitost zaposlenika u Hilton Costabella Beach Resort & Spa. Podaci istraživanja pokazali su da su insentivna putovanja pozitivno utjecala na sve navedene aspekte. Također, prva pomoćna hipoteza (H1), koja se odnosi na to da sudjelovanje u programima insentivnog turizma značajno doprinosi poboljšanju timske dinamike i suradnje među zaposlenicima, također je potvrđena. Prva je ispitanica posebno istaknula da je priznanje koje je primila dodatno ojačalo njezinu povezanost s kolegama i timski duh, što potvrđuje pozitivne učinke na timsku dinamiku. Na kraju, druga pomoćna hipoteza (H2), koja pretpostavlja da učešće u insentivnim putovanjima pozitivno utječe na osobni i profesionalni razvoj zaposlenika te rezultira povećanom radnom učinkovitosti, također je potvrđena. Sve ispitanice su naglasile kako su insentivna putovanja doprinijela njihovom profesionalnom i osobnom razvoju, što je rezultiralo većom radnom učinkovitosti.

Međutim, za postizanje općenitijih i sveobuhvatnijih zaključaka, neophodno je proširiti istraživanje na veći broj ispitanika koji su imali prilike sudjelovati u insentivnim putovanjima. Također, korisno bi bilo usporediti efekte insentivnih putovanja s drugim tradicionalnim



metodama motiviranja zaposlenika, kako bi se dobio dublji uvid u sličnosti i razlike između različitih pristupa motivaciji, te njihovih specifičnih učinaka na radnu dinamiku unutar Hilton Costabella Beach Resort & Spa.

## ZAKLJUČAK

Ovaj diplomskog rada naglašava važnost poslovnog turizma, s posebnim fokusom na insentivna putovanja, kao inovativan pristup motivaciji zaposlenika. Insentivna putovanja, kao specifičan segment poslovnog turizma, predstavljaju značajan alat u poticanju radne motivacije i angažmana zaposlenika. Prema istraživanju Incentive Research Foundationa, potražnja za ovim oblikom nagrađivanja kontinuirano raste, a očekuje se daljnji rast do 2025. godine, kako u potrošnji, tako i u broju sudionika. Ovi pokazatelji potvrđuju rastuću važnost insentivnih putovanja u suvremenom poslovanju, gdje ona ne samo da doprinose zadovoljstvu zaposlenika, već i ukupnoj uspješnosti organizacije.

Odnos između motivacije i insentivnih putovanja temelji se na pretpostavci da ovakvi oblici nagrađivanja djeluju kao snažan motivator za rad. Insentivna putovanja pružaju zaposlenicima priliku da, kroz nezaboravna iskustva, osjećaju priznanje za svoj trud i doprinos, što rezultira povećanjem motivacije, produktivnosti i lojalnosti prema poslodavcu.

Primjer poduzeća Hilton Costabella pokazuje kako uspješno implementirana strategija nagrađivanja zaposlenika može postati ključan faktor u stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Hilton Costabella prepoznaje važnost insentivnih putovanja i drugih oblika nagrađivanja kao bitne stavke u poslovanju, posvećujući veliku pažnju svojim zaposlenicima, njihovim radnim uvjetima i radnoj okolini. Ova poslovna odluka pridonosi stvaranju radne atmosfere u kojoj zaposlenici s užtkom dolaze na posao, rade ono što vole, te pritom ostvaruju zasluženi prihod.

Istraživanje provedeno u okviru ovog rada, kroz dubinske intervju s tri zaposlenice hotela Hilton Costabella, dodatno je osnažilo ove zaključke i potvrdilo postavljene hipoteze. Proučavalo se kako zaposlenice percipiraju insentivna putovanja prije i nakon sudjelovanja u njima, te kako su ta putovanja utjecala na njihovu motivaciju i radne performanse. Rezultati su pokazali značajno povećanje motivacije i poboljšanje radnih performansi nakon povratka s nagradnih putovanja, čime je potvrđena učinkovitost insentivnih putovanja kao moćnog alata u upravljanju ljudskim potencijalima.

Ovaj rad naglašava da, uz pravilno upravljanje i primjenu motivacijskih strategija poput insentivnih putovanja, organizacije mogu postići ne samo bolje radne rezultate, već i dugoročno zadovoljstvo i lojalnost svojih zaposlenika, što je ključno za uspjeh u konkurentnom poslovnom okruženju.

## BIBLIOGRAFIJA

- Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split
- Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- CEOpedia: Business Tourism, pristupljeno: [https://ceopedia.org/index.php/Business\\_tourism](https://ceopedia.org/index.php/Business_tourism)
- Cerović, Z. : *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2003., 617.- 648.
- Davidson, R., i Cope, B., *Business Travel, Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*, Pearson Education, UK, 2003., str. 164-168
- D. Hellriegel, J.W. Slocum, „*Management*“, peto izdanje, Addison Wesley Company, 1988., str.429
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Geić, S. (2011), *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Split, Sveučilište u Splitu, str. 333.
- H. Weihrich & H. Koontz, *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1998., str. 472
- ICCA: Benefits for Meetings Professionals, pristupljeno: <https://www.iccaworld.org/benefits/members/> (20.07.2024.)
- Incentive Research Foundation, IRF 2024 Trends Report, pristupljeno: [https://theirf.org/research\\_post/irf-2024-trends-report/](https://theirf.org/research_post/irf-2024-trends-report/) (01.08.2024.)
- Intours, pristupljeno: <https://intours-dmc.com/> (01.08.2024.)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Magaš, D. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- Poslovni turizam, Mice magazin, pristupljeno: <https://www.poslovniturizam.com/mice-magazin/brojke-trendovi/> (01.08.2024.)
- Poslovni turizam, Što je MICE turizam, poslovni turizam ili kongresni turizam, pristupljeno: <https://www.poslovniturizam.ba/mice-magazin/savjeti/sto-je-mice-industrija-poslovni-turizam-ili-kongresni-turizam/75/> (15.05.2024.)
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa., 204-205
- Vranešević, T.: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 192.

## POPIS ILUSTRACIJA

### Tablice

Tablica 1: Razine zadovoljstva.....	31
Tablica 2: Razlika zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenika .....	31

### Slike

Slika 1: Lanac potrebe – želje - zadovoljstva.....	16
Slika 2: Interakcija motivacijskih čimbenika .....	18
Slika 3: Proces motivacije prema sadržajnim teorijama.....	20
Slika 4: Maslowljeva hijerarhija potreba.....	21
Slika 5: Porter – Lawler-ov model motivacije .....	25

### Grafovi

Graf 1: Segmenti na koje poslovni turisti najviše troše.....	5
--	---

## **PRILOZI**

### **OBRAZAC ZA INTERVJU**

1. Koliko dugo radite u Hilton Costabella Beach Resort & Spa i u kojem odjelu ste trenutno zaposleni?
2. Kako biste ocijenili svoje opće zadovoljstvo poslom u Hilton Costabella Beach Resort & Spa prije nego što ste sudjelovali u insentivnom putovanju?
3. Možete li opisati svoje iskustvo tijekom insentivnog putovanja koje vam je organizirao Hilton Costabella Beach Resort & Spa? Što vam se posebno sviđelo?
4. Kako biste opisali svoju razinu motivacije za rad prije nego što ste otišli na insentivno putovanje?
5. Jeste li primijetili bilo kakve promjene u svojoj motivaciji nakon povratka s insentivnog putovanja? Možete li ih opisati?
6. Misite li da je vaše sudjelovanje u insentivnom putovanju imalo utjecaj na vaše radne performanse? Ako da, na koji način?
7. Kako je insentivno putovanje utjecalo na vašu komunikaciju i suradnju s kolegama?
8. Je li vaša percepcija Hilton Costabella Beach Resort & Spa kao poslodavca promijenjena nakon sudjelovanja u insentivnom putovanju? Na koji način?
9. Imate li prijedloge ili preporuke za poboljšanje budućih insentivnih putovanja koja organizira Hilton Costabella Beach Resort & Spa?
10. Kako mislite da bi insentivna putovanja mogla imati dugoročni utjecaj na vašu karijeru i angažman u Hilton Costabella Beach Resort & Spa?