

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

LUCIA KEZELE

**Motivacija ljudskih resursa kao temelj uspješnosti hotelskog
poduzeća**

**The motivation of human resources as a basis for the success of a
hotel company**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

SVEUCILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Diplomski sveučilišni studij
Menadžment u hoteljerstvu

**Motivacija ljudskih resursa kao temelj uspješnosti hotelskog
poduzeća**

**The motivation of human resources as a basis for the success of a
hotel company**

Diplomski rad

Kolegij: **Organizacijsko ponašanje**

Student : **Lucia Kezele**

Mentor: Prof. dr. sc. **Nadia Pavia**

Matični broj: **3618**

Opatija, lipanj 2023.



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

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Lucia Kezele

3618

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

Motivacija ljudskih resursa kao temelj uspješnosti hotelskog poduzeća

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, 19.06.2023.

Potpis studenta

Sažetak

Mnoge današnje organizacije shvaćaju važnost motivacije zaposlenika. Omogućuje im bolju uspješnost na tržištu te im pomaže u postizanju visokih performansi rada. Uspješnost organizacije vidljiva je kroz mnoge čimbenike kao što su menadžment, financijsko stanje te motiviranost i rad zaposlenika. Organizacija ima ključnu ulogu u pružanju zadovoljavajućeg radnog okruženja, te pri pružanju visokih mogućnosti zaposlenicima. Visoka motivacija potrebna je kako bi zaposlenici u organizaciji bili produktivniji, a stil upravljanja ili vođenja jedna je od važnih dužnosti menadžmenta, na tržištu visoke konkurencije. Motivacija se ne temelji uvijek na financijskim nagradama, već i na nefinancijskim metodama motiviranja koje se koriste kako bi izvukle ono najbolje iz zaposlenika. Kako bi motivirali svoje zaposlenike te im pružili zadovoljavajuće uvjete rada, menadžeri moraju voditi računa o svakom pojedincu te o njihovim različitostima i različitim pristupima motivacije. U cilju osnaživanja radne snage te jačanju morala, koriste se razne nagrade i beneficije. U tu svrhu implementirane su mnogobrojne teorije i podjele koje tumače pojam motivacije te faktori motivacije koji utječu na rad zaposlenika, ali i konstatiraju što bi trebalo poboljšati u organizaciji kako bi se motivacija zaposlenika podigla na višu razinu. Zaposlenici su dužni razumjeti viziju i ciljeve tvrtke i zajedno raditi na što boljoj uspješnosti i učinkovitosti organizacije, kako bi u skorijoj budućnosti napredovala i postigla što bolje rezultate. Sadržaj ovog diplomskog rada ima za cilj predstaviti važnost motivacije zaposlenih u današnjim organizacijama, te objasniti kako ono utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija; organizacija; zaposlenici; zadovoljstvo; menadžment

SADRŽAJ

Uvod	1
1. Motivacija kao temelj uspješnosti hotelskog poduzeća	3
1.1. Motivacija ljudskih resursa u hoteljerstvu	4
1.2. Motivacijske teorije	7
1.3. Motivacijske strategije	11
1.3.1. Motiviranje materijalnim strategijama	14
1.3.2. Motiviranje nematerijalnim strategijama	16
2. Zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu	19
2.1. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na poslovanje poduzeća	21
2.2. Mjerenje zadovoljstva i motivacije zaposlenika	23
3. Menadžment ljudskih resursa	26
3.1. Organizacijska struktura Hotela Katarina, Selce	27
3.2. Upravljanje ljudskim resursima	29
3.3. Razvoj ljudskih resursa	33
4. Rezultati istraživanja - motivacija zaposlenika na primjeru Hotela Katarina, Selce	34
4.1. Metodologija istraživanja	34
4.2. Analiza rezultata anketnog istraživanja	35
Zaključak	41
Bibliografija	43
Popis ilustracija	45
Prilog	46

Uvod

Kako bi današnje organizacije uspjele na konkurentnom tržištu i proizvele očekivane rezultate koriste se ljudskim resursima, a za to su važne njihove izvanredne sposobnosti i motiviranost pri radu. Identificiranje faktora koji imaju učinak na poboljšanje motivacije zaposlenika današnjih organizacija neophodno je za brži rast te opstanak same organizacije. Uključenost menadžmenta u proces motivacije ljudskih resursa omogućava organizaciji povećanje produktivnost i same usluge korisnika. Zadovoljstvo zaposlenika jedan je od važnih pokretača uspjeha organizacije te utječe na krajnji poslovni rezultat.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je motivacija ljudskih resursa kao važan čimbenik uspješnosti hotelskog poduzeća te upoznavanje sa svim onim praksama rada koje omogućuju veću motiviranost, zadovoljstvo i radni učinak zaposlenika, osvrćući se i na metodološko istraživanje ovog rada. Motivacija zaposlenika je iznimno važan čimbenik konkurentnosti cjelokupnog poduzeća na tržištu i ostvarivanja značajnih poslovnih rezultata te zadovoljstva i motiviranosti samih zaposlenika. Bez stručnih, kvalitetnih i motiviranih zaposlenika zadovoljavajući poslovni rezultat je teško ostvariv.

Svrha ovog istraživanja prvenstveno je ispitati razinu zadovoljstva te motivacije zaposlenika na primjeru Hotela Katarina u Selcima. Utvrđivanjem svih faktora koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika dolazimo do krajnjeg cilja ovog istraživanja a to je određenje faktora koji omogućuju povećanje motivacije zaposlenika, te uspješnije djelovanje na radnom mjestu. Također neki od važnih ciljeva ovog istraživanja jesu:

- Utvrditi čimbenike koji donose visoku razinu zadovoljstva poslom, što rezultira većom angažiranošću ka postizanju organizacijskih ciljeva,
- Identificirati učinak motiviranja materijalnih i nematerijalnim strategija provedenih od strane organizacije,
- Utvrditi odnos između zadovoljstva zaposlenika i primanja koja isplaćuje organizacija,
- Utvrditi mogućnost usavršavanja na radnom mjestu, zadovoljstvo odnosima u organizaciji i radnim vremenom te mnoge druge čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika

Sukladno odrednicama problema i predmeta istraživanja postavlja se glavno istraživačko pitanje „Koji čimbenici najviše utječu na motiviranost i produktivnost zaposlenika pri radu?“. To je ono najvažnije što treba pratiti prilikom poslovanja hotelskih poduzeća. Također postavlja se pitanje „Na koje načine poslodavci mogu poboljšati produktivnost rada svojih zaposlenika?“

U radu su korištene sljedeće znanstvene metode: metoda analize, indukcije i dedukcije, usporedbe, metoda raščlambe te statističke metode. Također od statističkih metoda korištena je metoda uzoraka i anketiranje.

Diplomski rad „Motivacija ljudskih resursa kao temelj uspješnosti hotelskog poduzeća“, uz uvod i zaključak, strukturiran je u četiri poglavlja. U prvom poglavlju „Motivacija kao temelj uspješnosti hotelskog poduzeća“ navodi se motivacija kao temelj uspješnosti hotelskog poduzeća te se navode motivacijske teorije i strategije motiviranja zaposlenika. Drugo poglavlje „Zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu“ pojašnjava sam pojam zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu i kako ono utječe na samo poslovanje poduzeća te se bazira na mjerenju motivacije i zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Treće poglavlje „Menadžment ljudskih resursa“ obuhvaća menadžment ljudskih resursa, identificira sam pojam te ukazuje na njegovu važnost za razvoj ljudskih resursa i njihovo upravljanje. Četvrto poglavlje „Rezultati istraživanja motivacije zaposlenika na primjeru Hotela Katarina, Selce“ dio je metodologijskog istraživanja same uspješnosti hotelskog poslovanja Hotela Katarina čiji je glavni temelj predmet ovog istraživanja, metodologija istraživanja i rezultati dobiveni istraživanjem. Završni dio ovog rada predstavlja sintezu kompletnog rada, u kojem su objedinjene sve teorije do kojih se došlo istraživačkim djelom ovog rada.

1. Motivacija kao temelj uspješnosti hotelskog poduzeća

Motivacija je jedan od najvažnijih aspekata koji se tiču današnjeg organizacijskog poslovanja te je važan temelj uspješnosti svake organizacije. Motivacija je pokretačka snaga koja tjera zaposlenike prema postizanju njihovih ciljeva, ključna za ukupan uspjeh svake organizacije. U središtu uspješnosti zaposlenika leži upravo njihova motivacija, razina entuzijazma, predanosti i kreativnosti. Podrijetlo riječi „motivacija“ dolazi od latinske riječi „movere“, što znači „kretati se“. Motivacija je povezana s ljudskim ponašanjem, a kako bi se postigli željeni ciljevi i rezultati te optimalna izvedba, ključno je razumjeti svoje zaposlenike.

Organizacija može motivirati svoje zaposlenike na mnogobrojne načine kako bi više radili i bili uključeni u postizanje organizacijskih ciljeva. Visoka motiviranost zaposlenika određenog poduzeća nosi brojne temeljne prednosti uspješnog poslovanja poduzeća kao što su povećana produktivnost, zadovoljavajuća prodaja i profitabilnost te izvrsna kontrola kvalitete i troškova. Motivirani zaposlenici mogu bolje raditi i pomoći tvrtki kako bi postala učinkovitija, djelotvornija i konkurentnija.

Motiviranje zaposlenika predstavlja korištenje različitih značajnih čimbenika koji utječu na zaposlenike na način da se osjećaju motivirano u obavljanju svojih poslovnih zadataka. Također uz najbolje napore potiču svoju produktivnost te izvršavaju svoje zadatke na visokom standardu. Mnogo je razloga zašto se organizacije kontinuirano fokusiraju na motiviranje svojih zaposlenika:¹

1. Motivirani zaposlenici teže što boljem radu i čine više nego što se od njih traži,
2. Motivirani zaposlenici radit će učinkovitije, visokokvalitetno te unutar roka,
3. Smanjenje fluktuacije zaposlenika, ukoliko je osoblje motivirano za obavljanje svojih zadataka.

Ukoliko organizacija posjeduje dobro razvijeni motivacijski sustav, povećat će se razina angažmana i zadovoljstva zaposlenika, što će rezultirati i konkurentnom prednošću na samom tržištu.

¹Du Pessis, A., Douangpichit, N. and Dodd, P., (2016), HRM in Relation To Employee Motivation and Job Performance in the Hospitality Industry , Journal of International Business Research and Marketing, Volume 1, Issue 4, May, 2016 DOI: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.14.3002



Slika 1. Motivacijski faktori

Izvor: izrada autora prema Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 337.

Veliku ulogu u organizaciji te motiviranju zaposlenika imaju motivacijski faktori (slika br. 1). Individualne karakteristike su stavovi te vrijednosti zaposlenika, a razlikuju se od osobe do osobe te se očituju pri izvršavanju radnih zadataka. Faktori koji motiviraju zaposlenike su mnogobrojni. Neke ljude mogu motivirati sigurna primanja, a neke zaposlenike sigurnost zaposlenja.

Prilikom dodjeljivanja radnih zadataka menadžeri moraju imati na umu sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Neke od značajka karakteristika posla su kompleksnost, autonomnost, specifičnost i slično. Treba imati na umu kako karakteristike posla trebaju biti strukturirane tako da zadržavaju sadašnje zaposlenike, ali u isto vrijeme privlače i nove potencijalne zaposlenike. Pod organizacijskim karakteristikama podrazumijevaju se procedure i pravila, personalna politika i sustav nagrada kojima se doprinosi efektivnosti poduzeća.²

1.1. Motivacija ljudskih resursa u hoteljerstvu

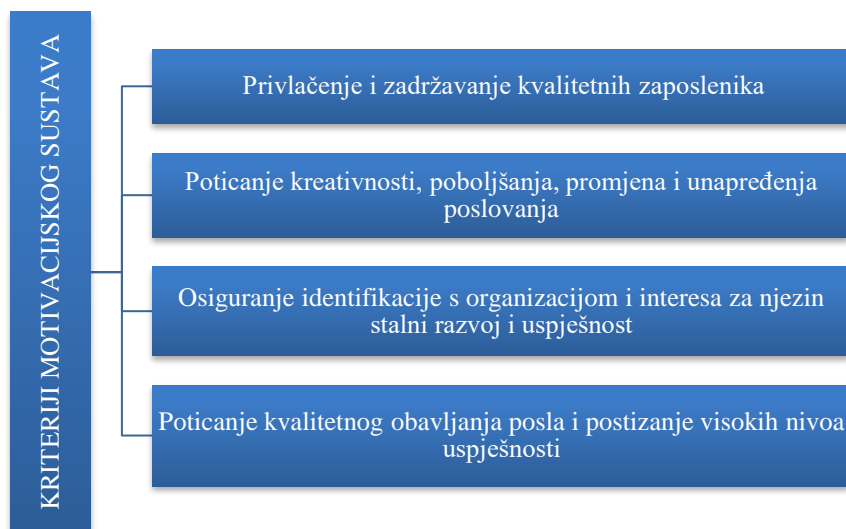
Motivacija se definira kao put do zadovoljstva kojeg svaka osoba posjeduje. Motivacija je stanje ili proces koji se odvija unutar pojedinca te potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju.³ Motiviranost zaposlenika odnosi se na spremnost zaposlenika na obavljanje

² Buble (2000). Menadžment, Ekonomski fakultet Split. Sveučilište u Splitu, str. 118-119.

³ Bratko, Denis. Psihologija. Zagreb. Profil, 2008, str. 98

raznih aktivnosti koje služe pri ostvarenju zacrtanih ciljeva poduzeća. Svako poduzeće bez obzira na djelatnost koju obavlja treba se usmjeriti na poboljšanje zadovoljstva svih zaposlenika te uspostaviti uravnotežen motivacijski sustav. Svaki zaposlenik ima različite karakteristike koje utječu na ponašanje i ono što ga motivira, a to su želje i potrebe osobe, stavovi, vrijednosti, interesi, osjećaji, osobnost i životna iskustva. Vujić motivaciju za rad definira kao spremnost na sudjelovanje u postizanju ciljeva poduzeća.⁴

Hotelska poduzeća dugo su nastojala utvrditi što hotelske zaposlenike zaista čini motiviranim i zadovoljnim. Učinak zaposlenika u hotelskim organizacijama može se mjeriti njihovom pažljivošću, ljubaznošću, izgledom, stavovima i načinom na koji izvršavaju dodijeljene zadatke. Razine radnog učinka određene su ne samo sposobnošću osoblja već i snagom njihove motivacije. Motivirani zaposlenici preuzimaju inicijativu, spremni su preuzeti dodatne odgovornosti, inovativni su i spremni za rad.



Slika 2. Kriteriji motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević - Šiber F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 602.

Slika br. 2. prikazuje navedene kriterije koji su važni za poslovanje organizacije. Prvobitno, cilj je privući ljude te ih pomoću određenih tehnika motivacije zadržati u poduzeću. Motivacijska struktura, uvjeti rada, plaće, mogućnost napredovanja i slične pogodnosti razlikuju se u svim poduzećima, što svako poduzeće čini individualnim i privlačnijim od drugih. Motivacijski sustav je namijenjen zadovoljavanju svih potreba zaposlenika. Ponašanje

⁴ Vujić, V.(2010). Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, str. 209

i djelovanje ljudi usmjereno je na zadovoljenje određenih potreba i očekivanja koji čine temelj njihove motivacijske pokretačke snage.

Kvalitetna usluga hotelskih organizacija stvara visoku razinu zadovoljstva korisnika. Shodno tome, uspjeh hotela svakako ovisi o tome koliko dobro nadređeni motiviraju svoje zaposlenike, no postoje mnogi čimbenici koji otežavaju motiviranje zaposlenika u hotelima. Prvi faktor je da je plaća u hotelskim organizacijama minimalna plaća ili hotelske organizacije zaposlenicima isplaćuju samo ono što je propisano zakonom o radu, te to neće zadovoljiti osnovne potrebe mnogih zaposlenika. Drugi faktor je da mnoge hotelske organizacije, posebno mali i srednji hoteli, zapošljavaju zaposlenike određene dobi. Neke hotelske organizacije radije zapošljavaju mlađe zaposlenike nego one starije, dok neki od njih radije zapošljavaju starije zaposlenike. To može dovesti do nezadovoljstva zaposlenika koji su u nepovoljnoj dobnoj skupini, stoga ne rade kvalitetno jer smatraju da se prema njima ne postupa pošteno i jednako.

U nastavku su navedene neke od ključnih učinaka motivacije na organizaciju:⁵

- Kvaliteta usluge,
- Veća vrijednost usluge,
- Motivirano i produktivno osoblje,
- Zdrava stopa rasta i profita,
- Vjerni potrošači.

Motivacija je vrlo važan faktor organizacije te ona osigurava da zaposlenici ostanu proaktivni. Potreba za većom motivacijom zaposlenika u organizacijama te većim interesom za rad, dovela je do veće zainteresiranosti cjelokupnog menadžmenta, a također i do promjene cjelokupnih odnosa, kako bi se omogućila ugodnija atmosfera koja će doprinjeti zadovoljstvu svih zaposlenih. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može se pridonjeti organizaciji da poveća svoju konkurentsku prednost.⁶

⁵ Kottler, P., John, T. B., Makens, J. C. (2007). Marketing for Hospitality & Tourism Pearson Education International: Pearson Prentice Hall. str.46

⁶ http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto 15.01.2023.

1.2. Motivacijske teorije

Danas postoji veliki broj motivacijskih teorija koje nastoje identificirati čimbenike koji utječu na motiviranje zaposlenika. Motivacijske teorije utvrđuju faktore koji utječu na određeno ponašanje zaposlenika i nastoje objasniti zašto su neki od njih privlačniji od drugih. Ranije teorije imale su nešto jednostavnije pristupe radnom okruženju tog vremena, no moderne teorije današnjice nešto su kompleksnije zbog nešto većih izazova današnjeg društva. Pri motiviranju zaposlenika vrlo su važni čimbenici koji motiviraju zaposlenike, a menadžeri bi ih trebali koristiti u svrhu poboljšanja radne motivacije.

Motivacija je jedna od glavnih aktivnosti menadžmenta kojom uvjetuju ciljano poboljšati krajnji rezultat organizacije. Područje motivacije ima nekoliko velikih teorija koje podupiru istraživanja, a većina njih prepoznaje ulogu osobnih uvjerenja, okoline i socijalizacije kao ključnih elemenata u objašnjenju motivacije.

Tablica 1. Motivacijske teorije

PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE	SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE
Vroomova teorija	Maslowljeva hijerarhija potreba
Adamsova teorija pravednosti	Herzbergova teorija
Teorija postavljanja ciljeva	McClellandova teorija potreba
Teorija pojačanja	Alderferova ERG teorija

Izvor: izrada autora prema https://indiafreenotes.com/process-theories/?fbclid=IwAR16-ftd3II_zsU-tvrxXCFsEs8poMsbnsdiNLZ9uzDPQtKRiY14VZmo0, preuzeto 15.01.2023.

Od svih teorija koje su prisutne u objašnjavanju pojma motivacije glavne su dvije skupine, procesne i sadržajne teorije motivacije (tablica 1.) Prema procesnim teorijama motivacije glavni koncept ljudskog ponašanja upravo je koncept potreba. Koncept potreba naglašava kako model koji se zasniva na konceptu potreba nije dovoljan za pojašnjenje same motivacije u radnoj okolini te kako je neophodno uključiti i ostale metodologije kao što su sama svijest pojedinca, njihovo uvjerenje, vrijednosti te međusobne interakcije.

Procesne teorije motivacije nastoje pojasniti glavne razloge određenog ponašanja ljudi u radnim situacijama, npr. ulaganja napora u izvršenje neke aktivnosti, kao i samo trajanje

aktivnosti. Teorija V. Vrooma ima za cilj objasniti kako ljudi biraju između aktivnosti koje su im dostupne. Teorija se utvrđuje procjenom triju čimbenika:⁷

- **Očekivanje.** Odnosi se na uvjerenje zaposlenika u vlastite sposobnosti,
- **Instrumentalnost.** Uvjerenje zaposlenika da će ponavljanje određenih radnji pomoći postignuću željenih rezultata,
- **Valencija.** Fokusira se na ishod ili nagradu koju zaposlenik očekuje.

Nadalje, Adamsova teorija pravednosti u okviru teorija procesa mjeri radnu motivaciju količinom vještina koje zaposlenik posjeduje i trudom poslodavca. Kada zaposlenik osjeti da poslodavac ulaže u njega, osjećati će se motiviranijim. Ulaganje u zaposlenika može uključivati razne beneficije, povećanje plaće i napredovanje. Ukoliko zaposlenik uoči nepravilnost na radnom mjestu, može smanjiti svoju razinu produktivnosti te može i napustiti svoje radno mjesto.

Slijedi Lockeova teorija postavljanja ciljeva usredotočena na postavljanje specifičnih i izazovnih ciljeva, a predanost tim ciljevima ključne su odrednice motivacije. Postavljanje ciljeva iznimno je moćan alat i postoje različite vrste ciljeva. Da bi ciljevi bili motivirajući, moraju biti jasni i sažeti. Dvosmislenost ili složenost otežava zaposlenicima razumijevanje ciljeva te ih to može činiti manje motiviranima. Također, da bi razumjeli kako napreduju u odnosu na svoje ciljeve, zaposlenici moraju imati pravovremenu i točnu povratnu informaciju o izvedbi. Ove povratne informacije mogu imati mnogo različitih oblika, uključujući metriku, podatke ili povratne informacije od drugih.

Teorija pojačanja kaže da način na koji poslodavci reagiraju na radnje i ponašanja pojedinca ima mogućnost promijeniti njihovo ponašanje u budućnosti. Kada pojedinci dožive pozitivne povratne informacije kao rezultat ponašanja ili radnje, vjerojatnije je da će tu radnju izvršiti i u budućnosti. Slično tome, kada pojedinci dožive loš ishod kao rezultat radnje ili ponašanja, manja je vjerojatnost da će izvršiti tu radnju ili se ponašati na takav način u budućnosti. Kada se koristi u radnom kontekstu, teorija potkrepljenja se smatra korisnim alatom za usmjeravanje pojedinaca prema boljem ponašanju i ishodima.

Drugu skupinu teorija motivacije čine sadržajne teorije motivacije, fokusirane na definiranje i sistematizaciju potreba koje imaju učinak na ljudsko ponašanje. Bave se vrstama

⁷ <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/vroom/>, preuzeto 15.01.2023.

motiva koje čovjeka motiviraju na radnom mjestu. Naglašavaju važnost karakteristika pojedinaca, a rezultiraju uspješnim poslovnim djelovanjem.

Ključnim i najpopularnijim konceptom sadržajnih teorija motivacije smatra se Maslowljeva hijerarhija potreba, prikazana na slici br. 3. koja je izvorno objavljena 1943. godine. Nesumnjivo, svaki menadžer današnjice ovu teoriju smatra važnom s obzirom da pozitivan učinak ima na istraživanje svijesti i razmišljanje ljudi u organizaciji. Osnovna Maslowljeva tvrdnja je da su ljudi bića koja uvijek žele više, a ono što žele ovisi o onome što već imaju.



Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). Menadžment, Mate, str. 469.

Maslowljeva hijerarhija potreba sačinjena je od osnovnih potreba nižeg reda (hrana, voda, zrak,..) te od potreba višeg reda (društvene potrebe, samopoštovanje, samoaktualizacija,..). Prema ovoj teoriji postoji pet najvažnijih razina ljudskih potreba, organiziranih hijerarhijski prikazanih na slici br. 3. Na najnižoj razini su fiziološke potrebe, zatim slijede potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, potrebe za poštovanjem, te na najvišoj razini, potreba za samoaktualizacijom.

Ona ukazuje na veliku važnost prvotno nižih potreba i navodi činjenicu kako su one prioritetne. Ukoliko prvotne potrebe pojedinca nisu zadovoljene ne može se prijeći na sljedeću razinu. Potrebe višeg reda postaju motivatori tek kada su potrebe nižeg reda zadovoljene.

Ukoliko menadžeri od svojih zaposlenika žele još uspješnije rezultate moraju se usredotočiti na motivatore najviše razine a to su potrebe za poštovanjem i statusom te potrebe za samoaktulizacijom, na način koji im omogućuje napredovanje i rast. Na ovoj razini osoba

želi ostvariti svoj puni potencijal. Ostvarivanje osobnog potencijala, samoispunjenje, traženje osobnog rasta i vrhunskih iskustava dio su samoaktualizacije.⁸ Unatoč malom broju istraživanja koja podržavaju Maslowljevu teoriju, ona je popularna i korisna u pomaganju menadžerima kako bi razumjeli različite potrebe zaposlenika.

Maslowljeva teorija daje menadžerima neke važne smjernice za razumijevanje radne motivacije, a to su sljedeće:⁹

- Implicira na neophodnost i raznovrnost potreba važnih za ostvarenje uspješnog rada,
- Naglašava da organizacije trebaju otvarati veće okvire za kontinuirani razvoj čovjeka,
- Naglašava kako određena potreba može izgubiti svoj motivacijski interes,
- Implicira na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe za individualnim potencijalima.

Slijedi Herzbergova teorija motivacije, koja kaže da postoje dva čimbenika kojima se organizacija može prilagoditi kako bi utjecala na razine motivacije na radnom mjestu. To su ekstrinzični-higijenski koji uključuju plaću, politiku tvrtke, način nadzora i administracije, te intrinzični čimbenici koji uključuju motivatore poput mogućnosti napretka, razvoja, te ostalo. Navedeni čimbenici mogu dovesti do zadovoljstva na poslu ali i do nezadovoljstva. Može se reći da su obje vrste navedenih čimbenika značajna za angažiranje zaposlenika. Herzbergova teorija motivacije može se koristiti za poboljšanje motivacije zaposlenika na radnom mjestu identificiranjem i rješavanjem navedenih čimbenika koji mogu voditi do nezadovoljstva poslom ali i do zadovoljstva.

McClellandova teorija motivacije tvrdi da su tri dominantne potrebe moći, postignuća i pripadnosti ono što pokreće sve ljudske aktivnosti. Za razliku od nekih drugih teorija motivacije, McClelland tvrdi da je samo jedan od ovih čimbenika aktivan u bilo kojem trenutku te da intrinzična i ekstrinzična motivacija uzrokuju pojavu moći, postignuća i pripadnosti. Organizacije bi trebale odlučiti koga će zaposliti na temelju uspjeha u određenom području. Njegovi argumenti bili su toliko popularni da su sada standardna praksa za tehnike ispitivanja u intervju-u.

Clayton Alderfer razvio je Maslowljevu hijerarhiju potreba u trofaktorski model motivacije poznat kao ERG model. U ovom modelu svako slovo E, R i G označava različite ljudske potrebe: postojanje, povezanost i rast. Najkonkretnija i najmotivirajuća od Alderferove tri

⁸ <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>, preuzeto 15.01.2023.

⁹ Sikavica, P., Bahtijarević-Siber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 537

potrebe je egzistencija, koja se zapravo odnosi na fizički i psihički opstanak. Sljedeća razina je potreba za bliskošću, osjećajem zajednice i dobrim odnosom sa samim sobom.

Najmanje konkretna, ali još uvijek važna Alderferova potreba u ERG modelu je rast, koji se zapravo odnosi na samorazvoj, ispunjenje i osjećaj postizanja potencijala. Alderferova ERG teorija motivacije navodi da pojedinci mogu biti motivirani s više razina potreba u isto vrijeme, te da se razina koja im je najvažnija može promijeniti tijekom vremena. Drugim riječima, prioriteti pojedinca mogu biti promjenjivi i mogu se kretati između postojanja, povezanosti i rasta potreba tijekom vremena.

Danas na raspolaganju menadžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnosti.¹⁰

1.3. Motivacijske strategije

Strategije motivacije zaposlenika sastoje se od raznih načina i procesa koji se uspostavljaju u današnjim organizacijama kako bi zaposlenici ostali inspirirani, angažirani i zainteresirani za svoje odgovornosti. Načini motiviranja zaposlenika postaju sve značajniji za dugoročnu uspješnost svakog poduzeća, a razlikuju se ovisno o radnoj snazi, na temelju različitih radnih okruženja, radnih kultura i industrija.

Ključno područje hotelskog menadžmenta je uspostava dobrog motivacijskog sustava koji će motivirati zaposlenike, što može pridonjeti konkurentnoj prednosti i vrijednosti poduzeća. Strategije za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu obično provode menadžeri poduzeća. Metode motivacije mogu uključivati verbalne pohvale, nagrade, poticaje, putovanja, prilike i priznanja.

Zaposlenici su temeljna komponenta pružanja usluga u hotelima. Dakle, motiviranje zaposlenika može pozitivno utjecati na učinak zaposlenika što zauzvrat može pozitivno utjecati i na samu uslugu kvalitete. Motiviranje hotelskog osoblja ne samo da poboljšava radnu učinkovitost, već i smanjuje troškove povezane s pronalaženjem i obukom novih radnika.¹¹ Motivacijski sustav podložan je konstantnim promjenama, te je kao proces vrlo dinamičan.

¹⁰ http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto 15.01.2023.

¹¹ <https://smallbusiness.chron.com/increase-hotel-staff-motivation-39029.html>, preuzeto 15.01.2023.

Motiviranje zaposlenih jedan je od najvažnijih zadataka menadžmenta, a čine ga poticajne mjere i strategije motivacijskog sustava koje čine organizacijsku strukturu uspješnom. Zaposlenici koji su angažirani na svom poslu, motivirani su za donošenje odluka, rješavanje problema te traženje kreativnih rješenja te su mnogo sretniji i zadovoljniji od ostalih zaposlenika. Neangažirani zaposlenici obično imaju nižu stopu prisutnosti na poslu i skloni su jednostavno 'obaviti posao' umjesto da rade više od toga kako bi poboljšali procese i istražili nova rješenja. Kad su zaposlenici mentalno prisutni i angažirani, oni su sve produktivniji. Osjećaj svrhe na radnom mjestu doprinosi pozitivnom gledištu i dobrom raspoloženju zaposlenika.

Danas postoje mnogobrojne razvojne strategije koje pospješuju motivaciju zaposlenika na radnom mjestu, a donose mnogobrojne pozitivne rezultate. Motivacijske strategije imaju za cilj povećanje učinkovitog doprinosa članova organizacije u postizanju svojih ciljeva. One se odnose na učinak upravljanja i sustava nagrađivanja te posebice na vrstu i opseg financijskih poticaja koje treba osigurati. No također, bave se i drugim procesima koji bi trebali proizvesti povoljne stavove zaposlenika kao što su aktivno sudjelovanje u poslovnim aktivnostima, zajedničko postavljanje ciljeva, razvoj karijere i svi drugi procesi koji se odnose na pojedinačnu potrebu za postizanjem i zadržavanjem osjećaja osobnog bogatstva i važnosti. Motivacijske strategije mogu se kategorizirati u dvije skupine:

- materijalne strategije nagrađivanja zaposlenika,
- nematerijalne strategije nagrađivanja zaposlenika.

U cilju ostvarenja učinkovitog sustava nagrađivanja i motivacije svih zaposlenih, nužno je postići kombinaciju materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja zaposlenika.

Tablica 2. Materijalni i nematerijalne strategije nagrađivanja zaposlenika

MATERIJALNA STRATEGIJA		NEMATERIJALNA STRATEGIJA	
IZRAVNA	NEIZRAVNA	POSAO	RADNA OKOLINA
Plaće i naknade	Razina osiguranja	Zanimljive zadaće	Politika poduzeća
Beneficije	Inovacije i znanja	Izazovni poslovi	Stil rukovođenja
Putni troškovi	Radno vrijeme	Samopotvrđivanje	Status radnog mjesta
Reprezentacija	Dopusti i odmori	Napredovanje	Radni uvjeti
Sudjelovanje u dobiti	Stambeni krediti	Poslovni kontakti	Razne privilegije

Izvor: izrada autora prema Vujić, V., 2005. „Menadžment ljudskog kapitala“. Sveučilište u Rijeci, str. 220

Tablica br. 2. prikazuje motivacijske strategije koje se klasificiraju u dvije kategorije, na nematerijalne i materijalne strategije motiviranja zaposlenika. Materijalna motivacija se dijeli na izravnu i neizravnu motivaciju, dok se nematerijalna motivacija dijeli na posao i radnu okolinu. Izravne strategije motivacije podrazumijevaju sva izravna materijalna davanja tvrtke, usmjerene na zaposlenike, plaće i naknade, razne beneficije, putne troškove, reprezentacije, sudjelovanje u dobiti te ostalo. Pod neizravne strategije motivacije spadaju razna osiguranja, razne inovacije i znanja, radno vrijeme, dopusti i odmori, stambeni krediti te mnoge druge strategije.

Nematerijalni oblici motivacijske strategije uključuju posao te radnu okolinu. Posao uključuje razne motivacijske čimbenike poput zanimljivih zadaća, izazovnih poslova, samopotvrđivanja, napredovanja te poslovnih kontakata. Radna okolina podrazumijeva politiku poduzeća, stil rukovođenja, status radnog mjesta, radne uvjete te razne privilegije. Učinkovita motivacija stječe se samo aktivnim i kvalitetnim menadžerskim radom. U uspješnom upravljanju organizacijom važnu ulogu ima menadžerski rad, čiji aktivan pristup može zadovoljiti sve prethodno navedene aspekte materijalne i nematerijalne integracije. Temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti to veća što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba.¹²

¹² Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). Management ljudskih potencijala . Zagreb: Golden marketing. str. 613

1.3.1. Motiviranje materijalnim strategijama

Materijalna motivacija jedna je od najvažnijih faktora ljudske motivacije, a temelji se na organizacijskoj praksi motiviranja ljudskih kadrova. Financijska, tj. materijalna kompenzacija sastoji se od motivacijskih oblika koji usmjeravaju zaposlenike ka boljem i uspješnijem napretku te financijskoj kompenzaciji za dobro odrađen posao. Takve vrste kompenzacija podrazumijevaju sva novčana primanja (izravne materijalne kompenzacije) te razne oblike beneficija (neizravne materijalne kompenzacije), zahvaljujući kojima zadovoljavaju prvenstveno svoje potrebe.¹³ Materijalne kompenzacije, s obzirom na razinu i obuhvat organizacije i distribucije u organizaciji, dijele se također na dvije temeljne kategorije:¹⁴

- ❖ Materijalne nagrade koje su posljedica individualne radne uspješnosti,
- ❖ Materijalne nagrade vezane za organizacijsku razinu koje se distribuiraju na temelju organizacijskih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva.

Tablica 3. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Specijalizacije Plaćeno bolovanje i slobodni dani Menadžerske beneficije
	ORGANIZACIJA	Bonusi Udio u profitu Udio u vlasništvu	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Osiguranje Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 614

Tablica br. 3. predstavlja klasifikaciju materijalnih kompenzacija zaposlenih koja se dijeli na dvije razine, na izravne i neizravne materijalne kompetencije, a čije dvije razine sačinjavaju

¹³ Tudor, Goran & tim autora. Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P. str 18.

¹⁴ Sikavica op.cit., str. 710

pojedinaac i organizacija. Za pojedinca, sve izravne materijalne kompenzacije jesu plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije te naknade za širenje znanja i fleksibilnost.

Neizravne materijalne kompenzacije pojedinca su stipendije i školarine, studentska putovanja, specijalizacije, plaćeno bolovanje i slobodni dani te razne druge menadžerske beneficije. Na razini organizacije, pod izravnim materijalnim kompenzacijama smatraju se razni bonusi udjeli u profitu te udjeli u vlasništvu. Pod neizravne materijalne kompenzacije organizacije spada mirovinsko osiguranje, zdravstvena zaštita, osiguranje, naknade za nezaposlenost, obrazovanje, godišnji odmor i božićnica.

Novočana sredstva smatraju se najvažnijim oblikom izravne motivacije zaposlenika, no ono ne znači nužno i povećanje produktivnosti te zna biti i značaj problem koji može utjecati na radne odnose u organizaciji. Visina novčanih sredstva koje zaposlenici dobivaju na temelju svog rada varira ovisno o poziciji zaposlenika na radnom mjestu unutar pojedine tvrtke. Ono djeluje motivirajuće, a njime se realiziraju osnovni životni uvjeti. To je iznos koji je poslodavac, dužan refundirati zaposleniku za obavljeni rad u propisanom periodu.

Navedeni iznos sastoji se od pet osnovnih dijelova: primarna plaća, stimulacijski dio, dodaci na plaću, razne premije te udjeli u dobiti. Primarna plaća zaposlenika je prvi dio određen kolektivnim ugovorom u dogovoru sa poslodavcem, prije početka samog rada. Stimulativni dio plaće odnosi se na poticanje radnog učinka zaposlenika, a orijentirano je na ostvarivanje optimalnih parametara poslovnih rezultata. Dodaci na osnovnu plaću su novčane kompenzacije koje se izdaju zaposleniku za smjenski rad, noćni rad, prekovremeni rad, za vrijeme praznika ili blagdana te ostalo. Korištenje kompenzacija poput udjela u dobiti ima brojne pozitivne utjecaje na poslovanje poput smanjenja fluktuacije zaposlenika, povećanje internih zaposlenika i poboljšanje međuljudskih odnosa unutar tvrtke.

Na razini organizacije postoji niz različitih grupnih sustava materijalnih kompenzacija te financijske participacije zaposlenika u korporativnim učincima na organizacijskog razini. Zaposlenici sudjeluju i u financijskim rezultatima organizacije, a krajnji rezultat je uloženi napor, prijedlozi za poboljšanje te veća motiviranost zaposlenika. Samim time povećava se poslovna produktivnost, motivacija, te radno zadovoljstvo unutar organizacije. Zaposlenici mogu sudjelovati i u udjelu vlasničkih struktura, tj. u stjecanju dionica. Krajnji rezultat takvog način sudjelovanja u organizaciji je da se stvore veći interesi zaposlenika unutar poduzeća, osjećaj vlasništva i jače međusobne veze između zaposlenika i organizacije.

Neizravni materijalni dobici jesu svi oni benefiti, koje zaposlenik stječe već samim početkom rada, a podrazumijevaju pogodnosti vezane uz sigurnost i zdravlje, slobodno vrijeme, te razne usluge i slično. Sustav neizravnih materijalnih dobitaka uvelike je zaslužan

za zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika, ali ne i za poboljšanje radnog učinka. Da bi sustav nagrađivanja bio prihvaćen u poduzeću, mora zadovoljiti potrebu zaposlenih za priznavanjem i omogućiti im da kroz dobru mrežu informacija i komunikacija budu obaviješteni o svim njegovim karakteristikama i mogućnostima koje pruža.¹⁵ Što je rad bolji i uloženi trud jači, rezultat će biti iskazan većim dividendama, a zaposlenici će biti sretniji i zadovoljniji.

1.3.2 Motiviranje nematerijalnim strategijama

Cjelovit motivacijski sustav uključujući materijalne strategije, sastoji se i od nematerijalnih poticajnih strategija koje zajedno čine motivacijski sustav te zadovoljavaju mnoge potrebe zaposlenika. Posao koji zaposlenik obavlja mora biti zadovoljavajući na osobnoj razini, jer on ne utječe samo na stavove i zadovoljstvo koje se odražava na motiviranost, već i na cjelokupan život pojedinca izvan radnog vremena.

U zadnje vrijeme posebna pažnja je posvećena nematerijalnim strategijama jer su one najjače komparativne prednosti koje tvrtka može imati, a konkurencija je ne može lako oponašati ili kopirati.

¹⁵ Galetić, L. (2015). Kompenzacijski menadžment – Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima. Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 50



Slika 4. Mehanizmi nematerijalnog nagrađivanja

Izvor: izrada autora prema Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., 2013. Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnica journal, 7(2) str. 213-219.

Slika br. 4. prikazuje mehanizme nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika poput oblikovanja posla, obogaćivanja posla, participacije zaposlenih, fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije, organizacijske kulture te samomotivacije, gdje prvenstveno važnu ulogu ima oblikovanje posla.

Oblikovanje posla je važna komponenta kojom se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja.¹⁶ Način na koji je posao osmišljen ima veliki utjecaj na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji, izostanak s posla i fluktuaciju. Obogaćivanje posla je tehnika redizajniranja posla koja zaposlenicima daje veću kontrolu nad načinom na koji obavljaju svoje zadatke. Ovakav pristup omogućuje zaposlenicima da svoje radne zadatke obavljaju sa većom predanošću i odgovornošću. Poduzeća koja koriste mehanizme obogaćivanja posla mogu doživjeti pozitivne ishode, kao što su smanjena fluktuacija, povećana produktivnost i smanjeni izostanci s posla.

Također, svaka organizacija treba razumjeti ono što njeni zaposlenici žele, kako bi imali osjećaj da njihovi nadređeni zaista imaju na umu njihove želje i potrebe. Participacija zaposlenika je nesumnjivo važna inovacija modernog menadžmenta koja djeluje na niz segmenata organizacijskog života, kao što je sudjelovanje u ključnim procesima odlučivanja,

¹⁶ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., 2013. op. cit., str. 213-219.

te rada i poslovanja u organizaciji. Svrha participacije je uporaba najefikasnijih načina motiviranja zaposlenika sa ciljem ostvarivanja njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja ciljeva.

Fleksibilno radno vrijeme ima veoma važnu ulogu u motivaciji zaposlenika, a predstavlja mogućnost odrađivanja posla kada to zaposleniku najviše odgovara. Organizacije koje pridaju veću pozornost fleksibilnom radnom vremenu imaju veću mogućnost zapošljavanja novih zaposlenika. Ono uključuje rad od kuće, putem računala elektroničke pošte, te mogućnost radnog vremena koje odgovara zaposleniku.

Priznavanje uspjeha jest također jedan od glavnih mehanizama motivacije, a ono može biti osobno i profesionalno priznavanje. Slijedi povratna informacija koja omogućuje zaposlenicima uvid u vlastitu kvalitetu obavljenog posla. Organizacijska kultura daje zaposlenicima na znanje što se u organizaciji smije činiti, što je ono što se nebi trebalo činiti, te ključno, ono što se najviše vrednuje kod zaposlenika. Samomotivacija se odnosi na svojevoljno poticanje vlastite motivacije i na vlastito usavršavanje i napredovanje.

Prema iskustvu mnogih organizacija najdjelotvornijim su se pokazale inovacije vezane uz radno vrijeme zaposlenika, a odnose se na prilagođeno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan s mogućnošću skraćenog radnog vremena, prilagođeni rad od kuće i slično. Organizacije koje potiču takve vrste inovativnih rješenja imaju veću mogućnost pronalaska zaposlenika te ujedno i veću uspješnost na tržištu rada. Također, dosta važnim su se pokazali nefinancijski oblici osobnog i profesionalnog priznavanja uspjeha, kao što su povratne informacije, zahvale i pohvale, što zaposlenicima jako puno znači u radu.

Organizacijska klima koja vlada u organizaciji također je snažan činitelj motivacije, a djeluje i na mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja te mogućnosti razvoja karijere. Traganje za inovativnim rješenjima kako bi se postigao što veći individualni interes za rad te uspješniji razvitak same organizacije, dovela je do potpune reforme u današnjim modernim organizacijama te do promjene same tradicije i ukupnih odnosa u današnjim poduzećima.

2. Zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu

Osnova suvremene organizacije postaju upravo zadovoljstvo i motivacija zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika ključno je za uspjeh svakog poslovanja. Zadovoljstvo u radnom okruženju često vezujemo uz sam pojam motivacije, a pretežno se specificira kao individualna percepcija pojedinca u odnosu na radno okruženje.

Zadovoljni zaposlenici su fleksibilniji, inovativniji, kreativniji i lojalniji. Važno je zapamtiti da se zadovoljstvo poslom razlikuje od zaposlenika do zaposlenika. Na istom radnom mjestu pod istim uvjetima, faktori zadovoljstva poslom neće zadovoljiti sve zaposlenike jednako.

Danas se u stručnoj terminologiji navode brojne definicije zadovoljstva poslom, a najpoznatija definicija determinira zadovoljstvo poslom kao „stav zaposlenika prema poslu“.¹⁷ Zadovoljstvo zaposlenika najbolje se postiže ako su radnici adekvatno nagrađeni za dobro obavljen posao, a shodno tome stvara se i ugodna radna atmosfera.



Slika 5. Čimbenici zadovoljstva poslom

Izvor: izrada autora prema <https://www.questionpro.com/blog/job-satisfaction/#:-:>

text=Job%20satisfaction%20refers%20to%20employees,the%20workspace%20and%20its%20environment.

preuzeto 15.02.2023.

Na slici br. 5. prikazani su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom poput plaća i beneficija, sigurnosti posla, priznanja, razvoja karijere, poštivanja te angažmana. Jedan od najvažnijih faktora zadovoljstva poslom su plaća i beneficije.

Zadovoljavajuća primanja privlače i zadržavaju talentirane zaposlenike. Također može motivirati zaposlenike za postizanje organizacijskih ciljeva. Programi naknada i beneficija

¹⁷ Beck, R. C. (2003.). Motivacija: teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada Slap. str. 396

također mogu biti korisni za nagrađivanje zaposlenika u skladu s njihovim zaslugama te mogu imati značajan utjecaj na smanjenje fluktuacija i poboljšanje morala zaposlenika. Sigurnost radnog mjesta ključna je za svakog zaposlenika, ali je jednako važna i za poslodavca. Za zaposlenika, sigurnost posla znači i sigurnost prihoda.

Sigurnost radnog mjesta može smanjiti fluktuaciju zaposlenika, što smanjuje i troškove daljnjeg zapošljavanja. Priznanje zaposlenicima odnosi se na odavanje priznanja i nagrađivanje zaposlenika za njihov trud i doprinos u postizanju ciljeva organizacije, što im ukazuje na to da se njihovi postupci cijene. Mudrim korištenjem priznanja zaposlenika, menadžeri mogu potaknuti moral zaposlenika i poboljšati produktivnost. Sljedeći čimbenik zadovoljstva poslom je razvoj karijere. Nemogućnost napredovanja u karijeri jedan je od najuvjerljivijih razloga zašto zaposlenici napuštaju svoje radno mjesto.

Stručnjaci vjeruju da zaposlenici koji rade bez izgleda da će napredovati u karijeri imaju veću vjerojatnost da će doživjeti razočaranje i otići. Fluktuacije zaposlenika djeluju iscrpljujuće za samu organizaciju, stoga bi poslodavci i sami menadžeri današnjih organizacija trebali više ulagati u sam razvoj karijere. Problem s kojim se mnoge tvrtke današnjice suočavaju je nedostatak razumijevanja koncepta poštovanja na radnom mjestu. Poštovanje je važan element na svakom radnom mjestu.

Neki od prijedloga koji pospješuju zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu su:¹⁸

- Omogućiti zaposlenicima da svoja znanja i vještine primjene u praksi,
- Pospješiti komunikaciju između menadžera i zaposlenika,
- Poboljšati nagrade i beneficije zaposlenika,
- Učiniti posao sigurnim mjestom.

Zaposlenici su nesumnjivo najvažniji potencijal svake organizacije, stoga njihovo zadovoljstvo samim poslom, kolegama te nadređenim mora biti prvotni cilj poslodavca. Oni zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom, svakako će biti i produktivniji te će imati osjećaj predanosti samoj organizaciji. Također, biti će mnogo zadovoljniji radeći prema ciljevima tvrtke koji su u skladu s njihovim vlastitim uvjerenjima i prioritetima.

¹⁸<https://www.questionpro.com/blog/jobsatisfaction/#:~:text=Job%20satisfaction%20refers%20to%20employees,the%20workspace%20and%20its%20environment.,> preuzeto 15.02.2023.

2.1. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na poslovanje poduzeća

Zadovoljstvo zaposlenika smatra se ključnim čimbenikom poslovne uspješnosti svake organizacije. Inzistirati na zadovoljstvu zaposlenika jedno od najvažnijih strateških poteza. Zadovoljstvo zaposlenika važan je čimbenik stvaranja ugodne radne atmosfere unutar organizacije, što pospješuje produktivnost rada te povećava kvalitetu rada. U uvjetima vidljivog zadovoljstva, zaposlenici ostvaruju velike potencijale. Njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu budi u njima želju da se u potpunosti posvete poslu te da postignu što bolje rezultate. Definicije osjećaja zadovoljstva zaposlenika i sreće na radnom mjestu su mnogobrojne te ih svaki pojedinac definira drugačije. Ukoliko posao nudi mogućnost napredovanja i rast karijere, samim time i zaposlenici će biti ambiciozniji i posvećeniji poslu.

Ukoliko se želi poboljšati zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu potrebno je imati u vidu ključne čimbenike opadanja zadovoljstva na radnom mjestu te ih ukloniti kako one nebi imale utjecaja na samo poslovanje poduzeća. Kako nebi došlo do opadanja zadovoljstva, nadređeni bi trebali smanjiti otpuštanje zaposlenika, lošu komunikaciju, velike promjene u poduzeću, lošu atmosferu, negativnost, iscrpljenost, prevelik udio posla za pojedinca, te ostalo.

Na međuljudske odnose u organizaciji utječu mnogi čimbenici. Nepovoljna komunikacija i odnos među zaposlenicima, nezadovoljstvo te mnogi drugi mogu imati loš učinak na sve zaposlene. Svakako, treba imati na umu da nezadovoljstvo i lošu komunikaciju na radnom mjestu treba svesti na minimum, komunikacija bi svakako trebala biti otvorena i prijateljska. Demokratski stil rukovođenja i sam odnos rukovoditelja prema zaposlenicima također su veoma važni u stvaranju ugodne radne atmosfere te zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom.

Uspješan rukovoditelj nastupa prijateljski prema zaposlenicima, te ih usmjerava i omogućuje im da sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao. Strogi pristup prema zaposlenicima, autoritativni stil upravljanja, zasnovan na prisli i strahu mogao bi biti djelotvoran samo kratko vrijeme. Što se tiče dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji, za njih su od velike važnosti druženja izvan radnog mjesta, sudjelovanje u *teambuildingu* i ostalo, što pridonosi boljem upoznavanju kolega i stvaranju povjerenja među zaposlenicima. Nagrade i pohvale isto tako su od vrlo velike važnosti u razvitku zaposlenika, te imaju važnu ulogu u poticanju njihovog ostvarenja, no svakako kada to i zaslužuju.

Važno je postaviti objektivne kriterije i podjednako nagrađivati sve zaposlenike po njihovoj zaslugi. Očekivanja od zaposlenika bi trebala biti jasna, a ciljevi unaprijed definirani,

konkurentni i ostvarivi. Ukoliko organizacija daje prioritet zadovoljstvu zaposlenika, ostvaruju se mnogobrojne prednosti, koje imaju učinak i na samu organizaciju:¹⁹

- **Manja fluktuacija.** Manja je vjerojatnost da će zadovoljni zaposlenici napustiti svoje radno mjesto i organizaciju. Što se ispunjenije osjećaju na poslu, to je veća njihova predanost poslu, kolegama i samoj organizaciji. Ukoliko poslodavac cijeni svoje zaposlenike i radi na rješavanju problematičnih okolnosti, zaposlenici će svakako htjeti ostati.
- **Veća produktivnost.** Zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom obično su produktivniji na poslu. Imat će osjećaj predanosti koji ih tjera da pospješe svoj učinak kako bi napravili razliku i postigli zadane ciljeve. Sretni zaposlenici također će rijetko izostati s posla te će postići više od ostalih zaposlenika.
- **Lojalnost.** Visoko zadovoljstvo zaposlenika stvara lojalnost tvrtki. Zaposlenici koji se osjećaju ispunjeni svojim radom i cijenjeni od svojih poslodavaca nastojat će podržati viziju tvrtke. Lojalni zaposlenici imaju tendenciju pohvalno govoriti o organizaciji, što pogoduje imidžu tvrtke i privlači više zaposlenika i kvalitetnih talenata.

Zaposlenicima treba dati priliku za napredovanje i učenje u poticajnoj radnoj okolini. Također, važno je da posao odgovara njihovim sposobnostima i zanimanjima. U suprotnom, biti će nezadovoljni, te će ulagati i manje truda. Ukoliko su hotelski menadžeri u stanju zadovoljiti potrebe i želje zaposlenika boljim razumijevanjem njihove temeljne motivacije, to će igrati ulogu u zadržavanju i motiviranju hotelskih zaposlenika, što će zauzvrat dugoročno poboljšati zadovoljstvo kupaca.

Menadžment bi trebao ulagati svoje znanje i vještine kako bi povećali zadovoljstvo i angažman radnika. Zadovoljstvo zaposlenih treba kontrolirati, održavati i njegovati, jer upravo na njima počiva uspješnost same organizacije.⁴

¹⁹ <https://officevibe.com/blog/importance-employee-satisfaction>, preuzeto 15.02.2023

2.2. Mjerenje zadovoljstva i motivacije zaposlenika

Zadovoljstvo zaposlenika ključno je za dugoročni uspjeh svake organizacije. Što su zaposlenici sretniji, to će više raditi i duže će ostati na svojim radnim mjestima. Mjerenje zadovoljstva zaposlenika je ključan čimbenik stvaranja uspješnog menadžmenta i uspješne radne okoline. Ono se koristi u svrhu analiziranja i valorizacije poboljšanja rada i poslovanja, a načini i pristupi koji se koriste pri ispitivanju zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu polaze od različitih tehnika, instrumenata i indikatora. Neke od najvažnijih tehnika jesu: tehnike intervjua, tehnike upitnika ili ankete i tehnike skaliranja.

Tehnika intervjua provodi se usmenim putem od strane ispitivača koji ispitaniku postavlja razna pitanja ovisno o predmetu istraživanja. Tehnika upitnika, tj. ankete čine pismeno formulirana pitanja zatvorenog ili otvorenog tipa na koje ispitanik daje odgovore. Ovo je također i najčešće korištena tehnika mjerenja radne motivacije. Ankete za zaposlenike obično su anonimne, stoga su povratne informacije otvorenije i iskrenije. Menadžeri koriste podatke iz anketa o zadovoljstvu zaposlenika kako bi odredili kako organizacija može poboljšati zadovoljstvo svojih zaposlenika i u konačnici postati uspješnija.

Tehnika skaliranja je postupak pretvaranja kvalitativnih činjenica u kvantitativne serije, a neke od najpoznatijih skala jesu Bogardusova, Thurstonova i Likertova skala. Bogardusova skala sastoji se od odnosa procjenjivača prema nekim određenim vrijednostima poput društvenih pojava, grupa i vrijednosti. Stavovi ispitanika mjere se na ljestvici od 1 do 5. Nadalje, Thurstonova skala sastoji se od niza tvrdnji koje potkrepljuju stavove ispitanika na temelju ispitivanih pojava. Ispitanik zatim označuje tvrdnje sa kojima se slaže. Likertova skala sastoji se od raznih činjenica, a ispitanikova zadaća je izabrati odgovor koji smatra najviše točnim.

Mjerenje motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika važno je posebice u organizaciji u kojoj vlada nezadovoljstvo i neefikasnost. Stoga se provode istraživanja u svrhu proučavanja nedovoljne efikasnosti i potrebe za postizanjem kvalitetnog produkta. Mnogi zaposlenici nisu motivirani pristupiti ispitivanju iz razloga što smatraju da bi njihovi odgovori mogli narušiti odnose sa poslodavcem ili odnose u samom timu. Iz tog razloga ankete su strogo anonimne. Izrazito važan faktor kod motivacije zaposlenika za sudjelovanjem u ispitivanju je ophođenje ispitivača, njegov pristup i sam ton, te sposobnost uspostavljanja kontakta. Pretjerano laka ili teška pitanja mogu djelovati demotivirajuće za ispitanika, stoga pitanja trebaju biti kratka i jasna.

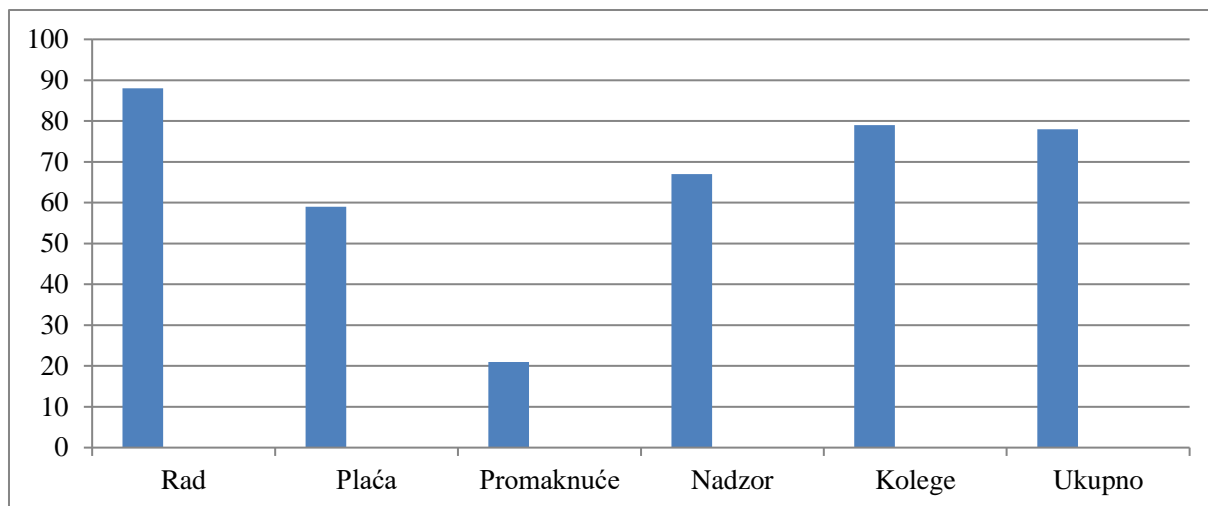
Ispitivanje je najbolje započeti uvodom u kojem će se tema ispitivanja detaljno pojasniti, a nakon toga prelazi se na pitanja, počevši od onih lakših i jednostavnijih, a zatim slijede nešto kompleksnija pitanja. Sve navedeno utječe na motivaciju ispitanika te pozitivan ishod ispitivanja, stoga je nužno pridržavanje takvog načina ponašanja tokom ispitivanja. Uspješno provedeno ispitivanje vodi ka uspješnom ispitivanju motivacije za rad.

Ljudsko ponašanje veoma je kompleksno, shodno tome je i mjerenje motivacije zaposlenika složen proces. Stoga je važno što pravilnije i preciznije mjeriti rezultate istraživanja. Prema jednom istraživanju provedenom u Sjedinjenim Američkim Državama glavni čimbenici zadovoljstva poslom jesu sam rad kojeg zaposlik obavlja, plaća koju radnici primaju za rad, mogućnost napredovanja, odnosno promaknuće, nadzor te odnos s kolegama.²⁰ Fokusiranje na poboljšanje ispunjenosti zaposlenika ima koristi u kritičnim aspektima poslovnog uspjeha:²¹

- **Zadržavanje zaposlenika.** Zadovoljni zaposlenici obično ne napuštaju svoje radno mjesto. Korištenje različitih alata za mjerenje zadovoljstva zaposlenika, utvrdit će koliko je nezadovoljnih zaposlenika, što daje ideju o tome koliko ih može napustiti samu organizaciju. Samo saznanje da organizacija ima nisko zadovoljstvo zaposlenika čini nadređene motiviranim kako bi poboljšali radne uvjete.
- **Imidž organizacije.** Visoko zadovoljstvo tima, pozitivno se odražava i na imidž same organizacije. Danas visoko kvalificirani kandidati imaju mnogo veću vrijednost te biraju za koga žele raditi.
- **Radno okruženje.** Ukoliko netko nije zadovoljan svojim poslom, mogao bi se osjećati obeshrabreno i nelagodno u svojoj radnoj okolini. Rad u stresnoj okolini nikako nemože voditi ka produktivnosti.
- **Produktivnost.** Zadovoljstvo zaposlenika usko je povezano s angažmanom zaposlenika: vjerojatnije je da će sretni zaposlenici brinuti o uspjehu organizacije i raditi više na postizanju ciljeva.
- **Povratne informacije zaposlenika.** Povratne informacije ključne su za rast same organizacije. Najvrijedniji uvidi zadovoljstva zaposlenika mjere se putem anketa i samih rasprava u organizaciji.

²⁰ Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str 86.

²¹ <https://officevibe.com/blog/measure-employee-satisfaction>, preuzeto 03.03.2023.



Slika 6. Prosječne razine zadovoljstva poslom prema pojedinim aspektima posla

Izvor: Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str 86.

Na slici br. 6. prikazani su rezultati istraživanja, koji ukazuju na to da su zaposlenici većinom zadovoljni svojim poslom, odnosom s kolegama i svojim nadređenima, a s druge strane manje su zadovoljni svojom plaćom te mogućnošću napretka. Ovakva istraživanja zaposlenika mogu dati detaljan uvid u zadovoljstvo zaposlenika te kako se osjeća s obzirom na različite aspekte posla.

Bilo da se radi o godišnjoj anketi o beneficijama ili dvotjednom upitniku o angažmanu zaposlenika, redovito postavljanje pitanja zaposlenicima omogućuje nadređenima praćenje zadovoljstva poslom cjelokupnog tima. Oni poslodavci kojima je stalo do svojih radnika, potrudit će se proučiti rezultate istraživanja, usporediti ih sa prošlogodišnjim istraživanjima, kako bi uočili trendove u razinama zadovoljstva zaposlenika. Pratit će koje su odluke utjecale na zadovoljstvo te ih uzeti u obzir u budućnosti, što će svakako rezultirati poboljšanjem cjelokupne kvalitete rada.

3. Menadžment ljudskih resursa

U novije vrijeme, menadžment ljudskih resursa postao je važan faktor uspješnosti same organizacije te se sve veća pažnja posvećuje tome kako organizacija njima upravlja. Potpuno nova filozofija suvremenog menadžmenta, menadžment ljudskih resursa, javlja se posljednjeg desetljeća, te stavlja čovjeka u samo središte uspješnosti same organizacije. Smatra čovjeka jedinstvenim, emocionalnim i iracionalnim bićem, koje je u mogućnosti ostvariti zacrtane ciljeve organizacije, na čelu sa uspješnim vodstvom.

Strateški način razmišljanja stručnjaka za ljudske resurse ključna je vještina. Stručnjak za ljudske resurse sposoban je ne samo raditi unutar svog područja, već razmišljati i daleko unaprijed planirati i sagledati trendove koji bi mogli utjecati na okruženje u kojem tvrtka posluje. Jedna od najobuhvatnijih definicija je ona od profesorice Fikrete Bahtijarević-Šiber, koja pod pojmom menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.”²² Pridaje veliku važnost upravljanju i razvoju zaposlenika, dok s druge strane ističe i dugo zanemarivanu ljudsku dimenziju. Nadalje, povezuje poslovnu strategiju s planiranjem, razvojem i upravljanjem zaposlenicima, usmjeravajući ih na buduće poslovne mogućnosti.

Menadžment ljudskih resursa ima niz važnih funkcija u organizaciji. Ono predstavlja sponu između zaposlenika i organizacije, a ujedno obavljanje menadžerskog djela posla u skladu s načelima odjela upravljanja ljudskim potencijalima, a sve u svrhu ostvarenja zadovoljstva samih zaposlenika, te zaključno i uspješnosti cijele organizacije. S obzirom da su ljudski resursi, za razliku od ostalih nematerijalnih resursa, specifični i jedinstveni, ključni zadatak organizacije je upravo pravilno rukovođenje te briga o njima samima.

Briga o zaposlenicima, unapređenje, njihovo obrazovanje, razvijanje, te motivacija važna je stavka uspješnosti. Jedan od glavnih čimbenika uspješnog menadžera ljudskih resursa je niz vještina za suočavanje s različitim situacijama. Shodno tome nije dovoljno imati znanje o ljudskim resursima, kao što je važno znati koje obrasce treba ispuniti.

Za stvaranje i upravljanje uspješnim kadrovima, potrebno je više vještina, kao i vrhunski odjel za ljudske resurse. Prva potrebna vještina je organizacija. Imati dobre organizacijske

²² Bahtijarević-Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 6

vještine upravljanja vremenom presudni su za uspjeh u svakom poduzeću, a posebno kod preuzimanja uloge u ljudskim resursima. Kao i kod većine poslova, sposobnost obavljanja više zadataka – tj. rad na više zadataka u isto vrijeme, tzv. *multitasking* važan je u upravljanju ljudskim resursima. Ljudski resursi fokusirani su na mnoge sektore, gdje je ključna fišezadaćnost, za razliku od mnogih drugih vodećih pozicija, koje se orijentiraju samo na jedan dio poslovanja.

Moderna poduzeća, organizacije i institucije prepoznaju ljudske resurse kao svoj najveći kapital. Upravljanje ljudskim resursima uključuje dugoročne odluke za uspješnost organizacije, a polazi od ostvarivanja strateških ciljeva. Ističe ključnu ulogu ljudskih potencijala u određivanju i provođenju poslovne strategije, ali i utjecaj poslovne strategije na strategiju i programe upravljanja ljudskim potencijalima.²³

Ključna područja zanimanja menadžmenta ljudskih potencijala su upravo motivacija i zadovoljstvo u poslovnoj sredini. Ima važnu funkciju u razvitku razvojnih potencijala zaposlenika te na zadržavanje kvalitetne radne snage, povećanje zadovoljstva, te otklanjanje svih nedostataka koji umanjuju samu motivaciju čime se postiže odgovarajuća vrijednost poduzeća i uspješnost na tržištu. Nedostatak motivacije među zaposlenicima hotelskih objekata ili zaposlenicima koji rade na organizacijskoj razini ima mnogo mogućih negativnih ishoda. Učinci kao što su bezvoljno obavljanje dodijeljenih poslova, nezadovoljstvo, nedovršavanje posla na vrijeme, pa čak i želja za odustajanjem.

3.1. Organizacijska struktura Hotela Katarina, Selce

Hotel Katarina je dio grupacije Jadran, jedne od predvodnika turističkog poslovanja na Jadranu. Izgrađen je 1971. godine, a renoviran 2016. godine. Hotel je kategoriziran s četiri zvjezdice, a smješten je na samom ulazu u Selce, u sklopu Crikveničke rivijere. Udaljen je samo 200 metara od plaže i centra grada, a nudi mnogobrojne mogućnosti za ugodan odmor. Hotel je romantično odredište za sve one turiste željne bijega od svakodnevnice.

Hotel raspolaže s najvećim kompleksom vanjskih bazena na ovom dijelu Jadrana, a prostire se preko 1000 četvornih metara te pruža predivan pogled na otok Krk. Kao takvo omiljeno je

²³ Sikavica, op.cit., str. 64

odredište turista tokom ljetnih mjeseci. Također ono nosi međunarodno priznanje za ekološku kvalitetu, čime je dobilo Europsku Plavu zastavu.

Hotel se sastoji od 152 stilske i luksuzno uređene sobe, koje se prostiru na osam katova. U blizini hotela, gosti mogu birati između brojnih kafića, restorana, pekarnica i pizzeria. U luci također postoji mogućnost najma brodice te prisustvovanja brodskim izletima. U ljetnoj sezoni atrakcija je turistički mini vlakić koji nudi slikovite vožnje od Selca do Crikvenice gdje gosti mogu istražiti Crikveničku Riviju.

Tablica 4. Popularni sadržaji u Hotelu Katarina

BAZENI	WELLNESS & SPA	KONGRESNI SADRŽAJI	ANIMACIJE
Kompleks vanjskih bazena	Zatvoreni bazen	Dvorane za kongrese, seminare i konferencije	Dječja igraonica
Dječji bazen	Jacuzzi	Potrebna informatička oprema	Dječja animacija
Ležaljke i suncobrani uz bazen	Sauna	Piće dobrodošlice, pauza za kavu te gastronomski meni	
Pool bar	Relax zona s pogledom na mediteranski vrt	Organizacija svadbenih svečanosti	
Usluga ručnika	Jedinstvene masaže i tretmani ljepote		

Izvor: izrada autora prema <https://www.jadran-crikvenica.hr/en/hotel/hotel-katarina#>, preuzeto 10.05.2023.

Tablica br 4. prikazuje mnogobrojne popularne sadržaje i pogodnosti koje nudi Hotel Katarina. Hotelska spa oaza namijenjena odmoru i opuštanju, nudi vrhunsko wellness&spa iskustvo u udobnom okruženju. Gostima su na raspolaganju revitalizirajuće saune, unutarnji bazen s morskom vodom i jacuzzi, s pogledom na bujni mediteranski vrt. U sklopu vanjskog bazena gostima je na raspolaganju pool bar koji nudi mnogobrojnu ugostiteljsku ponudu. Osim navedenoga, u sklopu hotela se nalaze i sljedeći sadržaji: restoran i terasa, aperitiv-bar, TV salon, sauna, solarij, masaža, parkiralište i garaža. Dopunske sadržaje čine turistička agencija, prodavaonica suvenira, specijalistička ordinacija ORL te poslovno-zabavni kompleks s plažom i dva otvorena bazena sa sunčalištem.

Ukoliko je svrha putovanja poslovna, hotel je poznat i kao kongresno odredište. Hotel Katarina je sjajno mjesto za događanja na nenadmašnoj lokaciji. Višenamjenska kongresna dvorana prima do 250 gostiju i savršena je za kongrese, seminare i konferencije, stoga je prikladan za turiste koji dolaze u svrhu kongresnih događanja, sastanaka i prezentacija. Hotel

je također pogodan za svadbena događanja, radi prekrasnog ambijentalnog ugođaja. Na raspolaganju su dvije dvorane, jedna multifunkcionalna sala te sva potrebna tehnička oprema.

Hotel Katarina nudi dodatne usluge hrane i pića, prilagođene potrebama poslovnih i privatnih događanja:²⁴

- Laganu užinu i piće tijekom pauza na sastancima i konferencijama,
- Buffet ručak: ponuda raznih toplih i hladnih jela, uključujući i desert,
- Koktel prijemi: ponuda laganih zalogaja i pića, prije ili poslije događaja, kako bi se sudionicima omogućilo umrežavanje i druženje,
- Usluge banketa: organiziranje svečane večere za događaje kao što su gala večere, ceremonije dodjele nagrada i drugi posebni događaji,
- Tematski jelovnici: izrada prilagođenih jelovnika i koji odgovaraju temi događaja,
- Usluge bara: posluživanje alkoholnih i bezalkoholnih pića tijekom događaja



Slika 7. Organizacijska struktura u Hotelu Katarina

Izvor: izrada autora

Na slici br 7. prikazana je organizacijska struktura Hotela Katarina, na kojoj vidimo da se na najvišoj hijerarhijskoj razini nalazi generalni menadžer koji upravlja s 11 odjela u hotelu. Hotel raspolaže sa sljedećim odjelima: odjel za ljudske resurse, financije i računovodstvo, odjel za

²⁴ <https://www.poslovniturizam.com/objekt/hotel-katarina/418/>, preuzeto 10.05.2023.

informacijsku tehnologiju, osiguranje, prodaja i marketing, odjel za rezervacije, odjel nabave, domaćinstvo, odjel hrane i pića, prijemni odjel te Wellness&Spa.

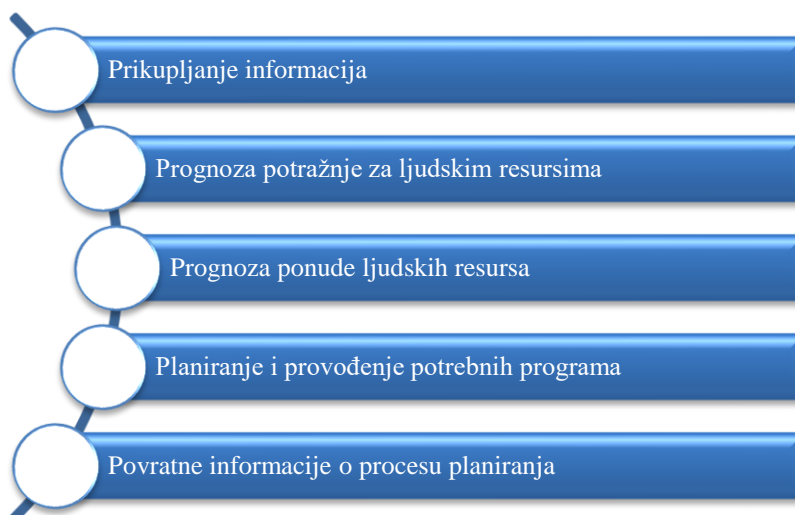
Novac je vrlo važno motivacijsko sredstvo, te se koristi uz mnoge druge faktore motivacije kao glavno motivacijsko sredstvo. Hotel Katarina nudi mnoge vrlo dobro razrađene strategije s ciljem da se zaposlenici osjećaju sretno i zadovoljno te produktivno.

3.2. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima uključuje sve upravljačke odluke i prakse koje izravno utječu na ljude koji rade za organizaciju. Svrha je upravljanja ljudskim potencijalima osigurati visoki stupanj usklađenosti znanja i vještina zaposlenika s potrebama poduzeća, odnosno zacrtanim ciljevima i strategijom te osigurati visoki stupanj njihove motivacije, odnosno predanosti ostvarivanju ciljeva.²⁵ Današnje organizacije, uz materijalne resurse, služe se sve više znanjem i informacijama, kao ključnim resursom u razvitku učinkovitog rada. Činjenica je kako su njezini ciljevi i upravljanje ljudskim resursima ključni za uspjeh same organizacije.

Ljudski potencijali su specifični i jedinstveni, te ih je nemoguće kopirati. Način na koji se provodi upravljanje ljudskim resursima razlikuje se od organizacije do organizacije. Neke organizacije imaju centralizirani odjel za upravljanje ljudskim resursima s visoko specijaliziranim osobljem, no u drugim je organizacijama funkcija upravljanja ljudskim resursima decentralizirana i provodi se u cijeloj organizaciji. Svaka od aktivnosti upravljanja ljudskim resursima ima specifičnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima, od selekcije pa do upravljanja kompenzacijama.

²⁵ Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment: teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci., str. 234



Slika 8. Model upravljanja ljudskim resursima

Izvor: izrada autora prema Fisher D. Lyle F. Shaw, J. Schoenfeldt, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 5th Edition, 2020.

Slika br. 8. prikazuje model upravljanja ljudskim resursima, a sačinjava pet važnih koraka. Prvi korak u upravljanju ljudskim resursima je prikupljanje potrebnih informacija, a zahtjeva dvije vrste potrebnih informacija. To su podaci potrebni iz vanjskog okruženja i podaci iz unutarnje okoline. Druga glavna vrsta informacija dolazi unutar organizacije.

Potrebne su informacije o trenutnom stanju ljudskih resursa u organizaciji, kao što je koliko pojedinaca je zaposleno na svakoj lokaciji unutar tvrtke, njihove razine vještina i koliko se očekuje od njih da će napustiti navedeni položaj. Nakon što menadžeri dobiju vanjske i unutarnje informacije koje su im potrebne, mogu predvidjeti buduću potražnju za zaposlenicima.

Zatim slijedi prognoza ponude radne snage, tj. interna ponuda zaposlenika i njihove vještine te mogućnost napredovanja. Nakon toga slijedi planiranje specifičnih programa kako bi se osiguralo da će ponuda odgovarati potražnji u budućnosti. Ovi programi često uključuju planove zapošljavanja, a također mogu uključivati aktivnosti obuke i razvoja, poticaje ili destimulacije za prijevremeno umirovljenje, izmjene karijera u organizaciji ili razne druge programe upravljanja ljudskim resursima.

Ukoliko prognoze potražnje ili ponude nisu bile točne, procesi predviđanja mogu se poboljšati u narednim godinama. Posljednji korak u upravljanju ljudskim resursima je

prikupljanje povratnih informacija o procesu planiranja. Glavni sistemi i funkcije razvojnih potencijala pojedinca mogu se svesti na sljedeće:²⁶

- zapošljavanje,
- profesionalni razvoj,
- poticanje uspješnosti na radu,
- otkrivanje menedžerskih potencijala
- informiranje u području ljudskih potencijala.

Navedeni sistemi i funkcije obuhvaćaju niz postupaka koji se odnose na zadovoljavanje potreba zaposlenika i osiguranje kvalitete samog posla, a važni su za realiziranje razvojnih potencijala pojedinaca. Broj aktivnosti uključenih u upravljanje ljudskim resursima potencijalno je velik, ovisno o veličini organizacije i njenim potrebama. Zadaci i aktivnosti uključene u proces upravljanja ljudskih potencijala zahtijevaju neprestano usklađivanje s ciljevima same organizacije, što dovodi do pozitivnih ishoda.

Hotel Katarina nudi mogućnost educiranja i učenja svojih zaposlenika. Svoje zaposlenike motivira na mnogobrojne načine, od novčanih nagrada pa sve do popusta na usluge u hotelu, s čime su zaposlenici doista zadovoljni.

3.3. Razvoj ljudskih resursa

Razvoj i obuka postojećih zaposlenika pozitivno pridonosi uspjehu tvrtke i povećava vjerojatnost ostvarenja ključnih ciljeva. Razvoj ljudskih resursa je sustav kontinuiranog i planiranog razvoja kompetencija pojedinih zaposlenika, ciljanih grupa, timova i cjelokupne organizacije za postizanje ključnih ciljeva organizacije.²⁷ Ova funkcija uključuje sve aktivnosti vezane uz zaposlenike kao što su zapošljavanje, raspoređivanje, transferi, promaknuća i upravljanje. Imajući to na umu, tvrtke bi ih trebale učinkovito koristiti za smanjenje rizika i maksimiziranje povrata ulaganja.

Razvoj ljudskih resursa ima ključnu funkciju u pružanju potpore organizaciji. Zaposlenici koji smatraju da razvijaju svoje vještine obično su sretniji na svom poslu, što rezultira većim zadržavanjem zaposlenika. U svijetu koji se brzo mijenja, zaposlenici moraju neprestano učiti

²⁶ http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp, preuzeto 10.05.2023.

²⁷ Riasudeen S. (2008): Human Resource Development, Pondicherry University

nova znanja i vještine, i biti spremni za mogućnosti napredovanja. Sve se više priznaje kontinuirano učenje i obučavanje zaposlenika. Zaposlenici koji imaju veću mogućnost učenja i napredovanja, imat će veću razinu predanosti organizaciji. Razlozi ulaganja u obrazovanje su brojni, a najvažniji su:²⁸

- Promjene u tehnologiji – zahtijevaju konstantne promjene i inovacije znanja i vještina,
- Povećana kompleksnost i nezvjesnost poslovne okoline – traži potrebno znanje i permanentno obrazovanje,
- Moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti.

Neki od mogućih programa obuke zaposlenika jesu: obučavanje, mentorstvo, rotacija posla, posebni projekti, prisutnost na sastancima i ostalo. Također neka od načina učenja zaposlenika izvan posla jesu: samostalno učenje, radionice, seminari, konferencije, tečajevi, savjeti eksperata te mnogi drugi. Organizacije koje ne ulažu u razvoj zaposlenika mogu imati problema s uspjehom. Još jedna važna uloga upravljanja ljudskim resursima je povećanje konkurentnosti tvrtke. Razvoj ljudskih resursa to čini praćenjem trendova na tržištu rada i osiguravanjem da tvrtka ostane ispred konkurencije kada je riječ o zapošljavanju i zadržavanju vrhunskih talenata. Stručnjaci za ljudske resurse nastoje prilagoditi opise poslova tržištu, eliminirati loše uvjete rada i nametnuti poštene plaće. Ove strategije omogućuju tvrtki da zaposli i zadrži vrhunske talente.

Stručnjaci se slažu da bi razvoj ljudskih resursa u budućnosti mogao biti značajno drugačiji od dosadašnjeg razvoja. Te će promjene djelomično proizaći iz revolucije u tehnologiji, a djelomično iz promjena u organizacijskoj strukturi i sve većih zahtjeva da se zadovolji konkurentno tržište. Obuka ljudskih resursa će postati osjetljivija i individualiziranija, a više će je provoditi menadžeri i to elektronskim putem. Obrazovanje rukovoditelja postaje sve praktičnije i tijesno povezano s poslovnim potrebama. Konačno, postoji sve veći naglasak na učenju i za pojedince i za organizacije, te shvaćanje da se učenje može odvijati sasvim odvojeno od formalne obuke.

Grupacija Jadran hotela kontinuirano ulaže u razvoj kadrova, unapređenje smještajnih kapaciteta, stvaranje novog sadržaja i podizanje nivoa kvalitete s ciljem pružanja vrhunske usluge svojim gostima te produženja sezone.²⁹

²⁸ Bahtijarević Šiber, F., op.cit., str 719.

²⁹ Karijera u Jadran hotelima i kampovima (talentlyft.com), preuzeto 10.05.2023.

4. Rezultati istraživanja - motivacija zaposlenika na primjeru Hotela Katarina, Selce

U ovom poglavlju diplomskog rada prikazani su rezultati dobiveni anketnim istraživanjem, provedenim u Hotelu Katarina, Selce. Navedeno istraživanje odnosi se na motivaciju zaposlenika, kao čimbenik koji pospješuje hotelsko poslovanje, u ovom slučaju na primjeru Hotela Katarina u Selcima.

Cilj istraživanja bio je razmotriti odnos motivacije i zadovoljstva zaposlenika poslom te kako ono konkretno utječe povećanje kvalitete rada. Hotel Katarina dio je grupacije Jadran, koja sa svojim hotelima i kampovima posluje na cijelom Jadranu još od prošlog stoljeća. Istraživanje je provedeno krajem travnja 2023. godine.

4.1. Metodologija istraživanja

U ovom diplomskom radu obavljeno je anketno istraživanje čiji je cilj bio istražiti utjecaj motivacije te njene učinkovitosti na rad zaposlenika Hotela Katarina u Selcima. Podaci su prikupljeni metodom ispitivanja (anketnim upitnikom) ciljne skupine, u ovom slučaju hotelijera na srednjim i višim pozicijama. Anketni upitnik je bio postavljen na internetskoj platformi Google Forms i na ovaj način su prikupljeni podaci o faktorima motivacije koji imaju najviše utjecaja, a koji najmanje utjecaja na motivaciju zaposlenika Hotela Katarina. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 50 zaposlenika iz svih odjela hotela.

Anketni upitnik podijeljen je u dva djela:

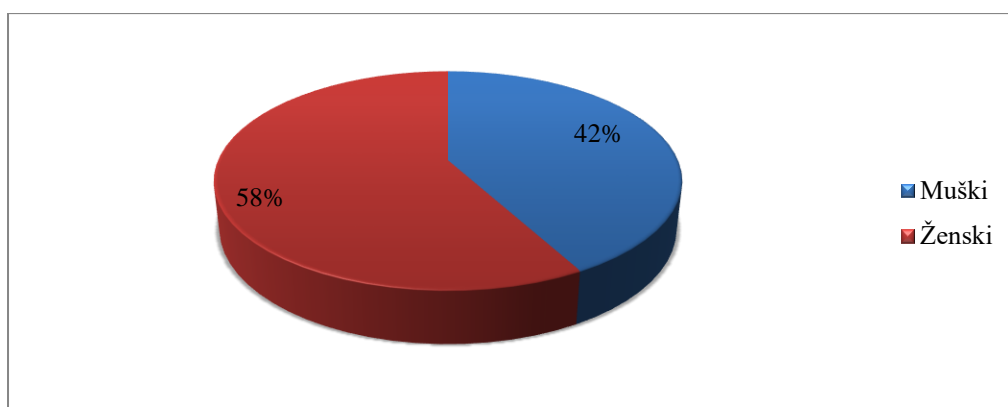
- dio: tvrdnje koje se odnose na temeljne podatke o ispitanicima
- dio: faktori motivacije koji utječu na motivaciju zaposlenika

Temeljni podaci o ispitaniku čine pitanja vezana uz godine, spol, dob, završen stupanj obrazovanja, radni staž u sadašnjem poduzeću te odjel hotela u kojem je zaposlenik zaposlen. Nakon toga slijedi pitanje o faktorima motivacije poput plaće, povišica/bonusa, obrazovanja i edukacije, napredovanja, povratnih informacija i pohvala, slobodnih dana i fleksibilnog radnog vremena, te o njihovoj važnosti za zaposlenike i samom utjecaju na njihovu motivaciju. Slijede stavovi zaposlenika o faktorima motivacije u hotelskom poduzeću Katarina. Pitanja se tiču

zadovoljstva poslom, primanjima, usavršavanjem, sigurnošću zaposlenja, zadovoljstva radnim vremenom, zadovoljstva uključenošću u procese donošenja odluka, zadovoljstva radnim uvjetima, te koliko su zadovoljni suradnjom sa kolegama i poslodavcem, a potkrepljena su sekundarnim podacima koji su dopunili primarne podatke nastale na temelju istraživanja.³⁰ Anketni upitnik je u potpunosti anonim i dobrovoljan.

4.2. Analiza rezultata anketnog istraživanja

U prvom dijelu ovog istraživanja prikazani su općeniti podaci o ispitanicima, poput spola, dobi, završenog stupnja obrazovanja, radnog staža u hotelu Katarina, te struktura ispitanika prema odjelu zaposlenja, na temelju 50 ispitanika. Rezultati anketnog istraživanja prikazani su grafičkim prikazom.

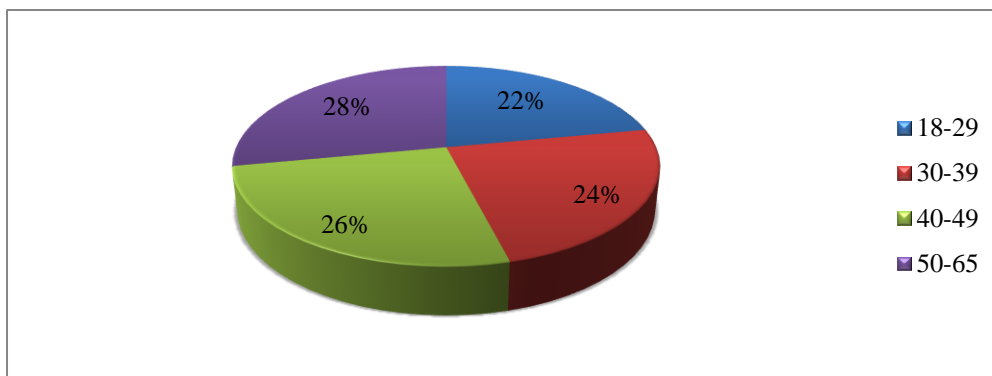


Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: izrada autora

Prvo pitanje ovog anketnog upitnika prikazano na grafikonu br. 1. je pitanje o spolu ispitanika. Anketirano je 29 žena i 21 muškaraca, tj. 58% žena te 42% muškaraca iz čega se može zaključiti da je u anketnom upitniku sudjelovalo nešto više žena nego muškaraca.

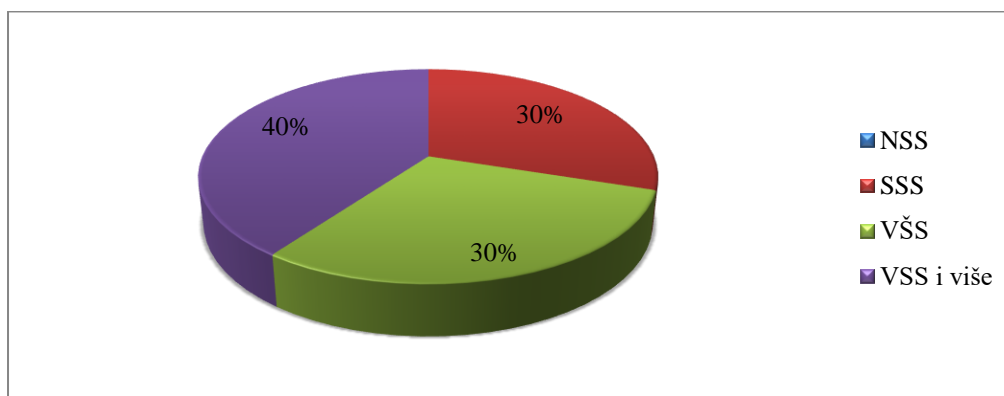
³⁰ Abdulaziz A., Drivers of Hotel Employee Motivation, Satisfaction and Engagement in Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia. 2016. Thesis. Rochester Institute of Technology. str. 54-56



Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobnim skupinama

Izvor: izrada autora

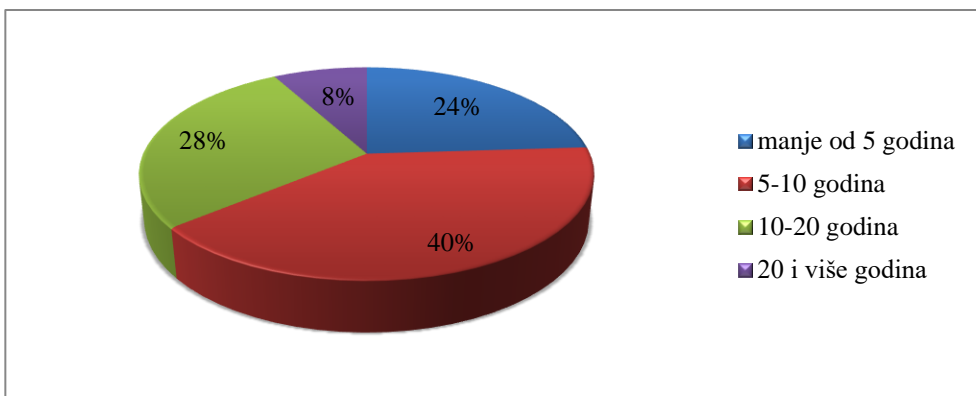
Na grafikonu br. 2. prikazana je struktura ispitanika prema dobnim skupinama. Anketirano je 14 ispitanika u dobi od 50-65 godina (28%), zatim 13 ispitanika u dobi od 40-49 godina (26%), 12 ispitanika u dobi od 30-39 godina (24%), te 11 ispitanika u dobi od 18-29 godina (22%).



Grafikon 3. Struktura ispitanika prema završenom stupnju obrazovanja

Izvor: izrada autora

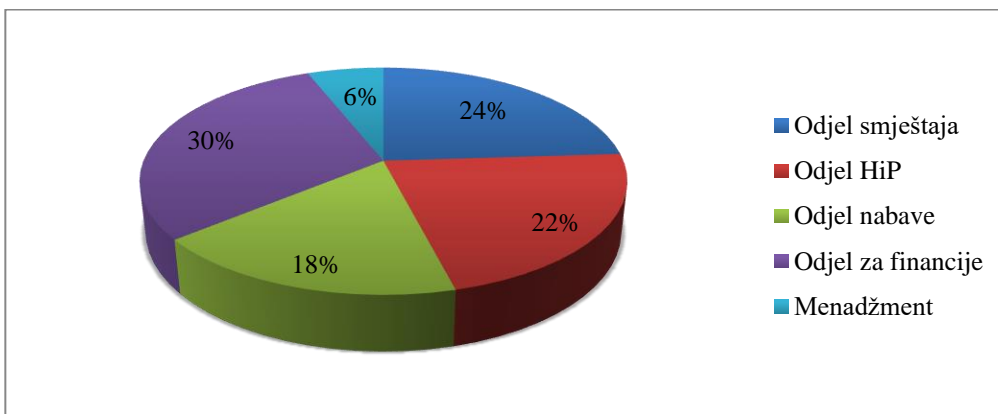
Na grafikonu br. 3. prikazana je struktura ispitanika prema završenom stupnju obrazovanja zaposlenika. Nitko od ispitanika nije se izjasnio o obrazovanju na razini osnovne škole ili niže stručne spreme, 20 ispitanika ima visoku stručnu spremu (VSS ili više) (40%), 15 ispitanika ima višu stručnu spremu (VŠS) i 15 ispitanika srednju stručnu spremu (SSS) (30%).



Grafikon 4. Struktura ispitanika prema radnom stažu u Hotelu Katarina

Izvor: izrada autora

Na grafikonu br. 4. prikazana je struktura ispitanika prema radnom stažu u hotelu Katarina. Anketirano je 20 ispitanika koji imaju radni staž u trajanju od 5 do 10 godina (40%), 14 ispitanika sa 10 do 20 godina radnog staža (28%), 12 ispitanika sa manje od 5 godina radnog staža (24%) te 4 ispitanika sa 20 ili više godina radnog staža (8%).



Grafikon 5. Struktura ispitanika prema odjelu zaposlenja u Hotelu Katarina

Izvor: izrada autora

Na grafikonu br. 5. prikazana je struktura ispitanika prema odjelu zaposlenja. Anketirano je 15 ispitanika (30%) iz odjela za financije, 12 ispitanika iz odjela smještaja (24%), 11 ispitanika (22%) iz odjela HiP, 9 ispitanika (18%) iz odjela nabave te 3 ispitanika (6%) iz odjela menadžmenta.

Tablica 5. Važnost pojedinog oblika nagrađivanja

Oblici nagrađivanja	Prosječna ocjena
Slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme	4,38
Povratna informacija i pohvala	4,38
Plaća	4,24
Povišica/bonusi	4,18
Napredovanje	4,1
Obrazovanje i edukacija	4

Izvor: izrada autora

Tablica br. 5 prikazuje elemente nagrađivanja koji najviše utječu na motivaciju zaposlenika. Elementi nagrađivanja poredani su po važnosti, prema prosječnoj ocjeni. Vidljivo je kako su ispitanicima najvažniji slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme te povratna informacija i pohvala sa prosječnom ocjenom od 4,38. Slijedi plaća (4,24), povišica/bonusi (4,18), napredovanje (4,1) te obrazovanje i edukacija (4).

Tablica 6. Faktori motivacije i rad u organizaciji

Faktori motivacije	Prosječna ocjena
Koliko ste zadovoljni suradnjom s poslodavcem?	4,3
Koliko ste zadovoljni sadašnjim poslom?	4,22
Koliko ste zadovoljni sigurnošću zaposlenja?	4,14
Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?	4,04
Koliko ste zadovoljni uključenošću u procese donošenja odluka?	3,92
Koliko ste zadovoljni mogućnošću usavršavanja?	3,9
Koliko ste zadovoljni radnim uvjetima?	3,9
Koliko ste zadovoljni svojim primanjima	3,8
Koliko ste zadovoljni suradnjom s kolegama?	2,34

Izvor: izrada autora

Tablica br. 6 prikazuje skupinu pitanja vezanu za faktore motivacije i rad u organizaciji te njihov utjecaj na rad zaposlenika. Pitanja su vezana uz njihovo zadovoljstvo navedenim poslom te uz njihovo zadovoljenje osnovnih privatnih potreba, te su poredani po važnosti, prema prosječnoj ocjeni. Ispitanici su najzadovoljniji suradnjom s poslodavcem te je ono dobilo prosječnu ocjenu 4,3. Zatim slijedi zadovoljstvo sadašnjim poslom ocijenjeno nešto nižom prosječnom ocjenom od 4,22. Zadovoljstvo sigurnošću zaposlenja dobilo je prosječnu ocjenu od 4,14, zadovoljstvo radnim vremenom 4,04, zadovoljstvo uključenošću u procese donošenja odluka 3,92, zadovoljstvo mogućnošću usavršavanja 3,9, zadovoljstvo radnim uvjetima također 3,9 te zadovoljstvo primanjima 3,8. Zadovoljstvo suradnjom s kolegama dobilo je najnižu prosječnu ocjenu 2,34.

Tablica 7. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika	Prosječna ocjena
Aktivno sam zainteresiran/na za ono što se događa u ovoj organizaciji.	4,42
Zahtjevi radnog mjesta usklađeni su sa mojim sposobnostima.	4,34
Moj nadređeni prepoznaje dodatni napor koji ulažem u izvršavanje svojih dužnosti.	4,3
Preporučio/la bih ovu organizaciju kao odlično mjesto za zaposlenje.	4,26
Zadaci koje izvršavam na radnom mjestu osiguravaju mi da iskažem svoja znanja i vještine.	4,26
Motiviran/na sam za rad.	4,24
Visina primanja u ovoj organizaciji potiče me na aktivniji pristup radu.	4,02

Izvor: izrada autora

Tablica br. 7 prikazuje rezultate anketnog istraživanja o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih nekim od navedenih čimbenika, poput motivacije na radnom mjestu, sigurnosti zaposlenja, uključenošću u procese donošenja odluka, zahtjeva radnog mjesta te koliko smatraju da mogu pridonjeti samoj organizaciji, visini prihoda te zadacima koji dodatno pospješuju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, o samom odnosu nadređenog i zaposlenika te kako nadređeni prepoznaje rad zaposlenika.

Tvrđnja s kojom se najviše ispitanika složilo je tvrdnja „Aktivno sam zainteresiran/na za ono što se događa u ovoj organizaciji“ te je dobila prosječnu ocjenu 4,42. Tvrđnja „Zahtjevi radnog mjesta usklađeni su sa mojim sposobnostima“, dobila je prosječnu ocjenu 4,34. Tvrđnja „Moj nadređeni prepoznaje dodatni napor koji ulažem u izvršavanje svojih dužnosti“ dobila je prosječnu ocjenu 4,3. Slijedi tvrdnja „Preporučio/la bih ovu organizaciju kao odlično mjesto za zaposlenje“ koja je dobila prosječnu ocjenu 4,26.

Tvrđnja „Zadaci koje izvršavam na radnom mjestu osiguravaju mi da iskažem svoja znanja i vještine“ dobila je prosječnu ocjenu 4,26, te tvrdnja „Motiviran/na sam za rad“ 4,24. Tvrđnja „Visina primanja u ovoj organizaciji potiče me na aktivniji pristup radu“ skupila je najmanju prosječnu ocjenu 4,02.

Sudeći prema navedenim rezultatima primanja zaposlenika u hotelskim poduzećima trebala bi biti znatno veća kako bi svoje dužnosti mogli obavljati sa većim zadovoljstvom i većom motivacijom. Ljudski resursi najvažniji su za opstanak hotelskog poduzeća, kao i njihovi osjećaji te želja za ostankom u organizaciji. Mala primanja, loša politika razvoja karijere i nemogućnost napredovanja, kao i neadekvatno usavršavanje, česta su pojava u hotelskoj industriji, što vodi ka visokoj fluktuaciji hotelskih zaposlenika. Fluktuacija zaposlenika predstavlja veliki trošak za hotelska poduzeća, stoga se javlja konstanta potreba za razvojem ljudskog kapitala. Ukoliko zaposlenici nisu zadovoljni svojim primanjima, male su šanse da će imati želju za napredovanjem u organizaciji te samim ostankom u njoj.

Zaključak

U novije vrijeme motivacija je postala temelj uspješnosti poslovanja i najvažniji čimbenik postizanja konkurentske prednosti na tržištu. U današnje suvremeno doba, ljudski kapital, znanje, intelekt, kreativnost te njihova sposobnost postaje preteća prijašnjeg načina poslovanja i većinskog djelovanja materijalnog kapitala. I dalje čini važnu stavku poslovnih trendova, no za ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu nije dovoljna najmodernija oprema, već obrazovani i kreativni zaposlenici motivirani za rad. Motivacija kadrova i njihovo znanje te vještine i poduzetnička snaga najveći su potencijal o čemu ovisi stupanj uspješnosti poslovanja. Stoga bi upravo motiviranje zaposlenika trebao biti najvažniji zadatak menadžera ljudskih resursa. Rezultat motiviranih zaposlenika upravo su zadovoljni zaposlenici koji svoje zadatke ispunjavaju sa punim potencijalom.

U suvremenim uvjetima poslovanja važno je da menadžeri shvate kako je stručno usavršavanje kadrova i njihovo aktivno uključivanje u sam rad jedan od ključnih aspekata održivog razvitka ljudskih resursa. Upravo su ljudski resursi potencijal koji najviše vrijedi u organizaciji, te ih je potrebno konstantno motivirati i unapređivati te pretvoriti u snagu koja pokreće konkurentsku prednost na tržištu. Organizacije razvijaju razne strategije u motiviranju svojih zaposlenika, materijalne ali i one nematerijalne, što pospješuje njihove rezultate na konkurentskom tržištu. Zadovoljavajuća primanja zaposlenika, nisu jedini pokretač njihove motivacije. Naravno tu postoje i mnogi drugi čimbenici, kao što su ugodna radna okolina, dobri međuljudski odnosi sa kolegama, te naravno i sa poslodavcem, dopuštenje prisustvovanja u donošenju odluka, poštovanje, te briga o zaposlenicima i priznavanje poslovnog uspjeha.

Anketno istraživanje ovog diplomskog rada donjelo je mnoge zaključke vezane uz motivaciju zaposlenika te uz radnu uspješnost. Prvenstveno, plaća cjenjeni oblik motiviranja zaposlenika, no jako uspješnom motivacijskom strategijom se pokazalo fleksibilno radno vrijeme i slobodni dani, povratna informacija i pohvala, povišica te bonusi, zatim plaća, mogućnost napredovanja te obrazovanje i edukacija. Shodno tome, plaća se prema važnosti ispitanika nalazi tek na četvrtom mjestu, što znači da postoje i neke druge nematerijalne važnosti koje mogu potaknuti motiviranost, zadovoljstvo te doprinjeti smanjenju fluktuacije

zaposlenika, a ključno i zaposlenje većeg broja novih zaposlenika. Hotelijerstvo Hrvatske ukoliko želi biti konkurentna na svjetskom tržištu morati će se pozabaviti problematikom niske motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika.

Bibliografija

Popis knjiga i članaka:

- Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 6.-719.
- Beck, R. C. (2003.): Motivacija: teorija i načela. Jastrebarsko: Naklada Slap. str. 396
- Branko, Denis. Psihologija. Zagreb. Profil, 2008, str. 98
- Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo. str. 100.-337.
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R., 2013. Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnica journal, 7(2) str. 213-219.
- Du Pessis, A., Douangphichit, N. and Dodd, P., (2016), HRM in Relation To Employee Motivation and Job Performance in the Hospitality Industry , Journal of International Business Research and Marketing, Volume 1, Issue 4, May, 2016 DOI: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.14.3002
- Fisher D. Lyle F. Shaw, J. Schoenfeldt.: Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 5th Edition, 2020.
- Galetić, L. (2015). Kompenzacijski menadžment – Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima. Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 50
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). Menadžment, Mate, str. 469.
- Kotler, P., John, T. B., Makens, J. C, (2007). Marketing for Hospitality & Tourism Pearson Education International: Pearson Prentice Hall. str. 46
- Riasudeen S. (2008): Human Resource Development, Pondicherry University
- Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str 86.
- Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment: teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci., str. 234
- Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 64.-710.
- Tudor, Goran & tim autora. Vođenje i motiviranje ljudi. Zagreb: M.E.P. str 18

Vujić, V., 2005. „Menadžment ljudskog kapitala“. Sveučilište u Rijeci, str. 220

Vujić, V.(2010). Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, FTHM Opatija, str. 209

Internet izvori:

[https://indiafreenotes.com/process-theories/?fbclid=IwAR16-ftd3II_zsU-](https://indiafreenotes.com/process-theories/?fbclid=IwAR16-ftd3II_zsU-tvrrpXxCFsEs8poMsbbsndiNLZ9uzDPQtKRiY14VZmo0)

[tvrrpXxCFsEs8poMsbbsndiNLZ9uzDPQtKRiY14VZmo0](https://indiafreenotes.com/process-theories/?fbclid=IwAR16-ftd3II_zsU-tvrrpXxCFsEs8poMsbbsndiNLZ9uzDPQtKRiY14VZmo0), preuzeto 15.01.2023.

http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto 15.01.2023.

<https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/vroom/>, preuzeto 15.01.2023.

<https://smallbusiness.chron.com/increase-hotel-staff-motivation-39029.html>, preuzeto 15.01.2023.

http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, preuzeto 15.01.2023.

<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>, preuzeto 15.01.2023.

[https://www.questionpro.com/blog/job-](https://www.questionpro.com/blog/job-satisfaction/#:~:text=Job%20satisfaction%20refers%20to%20employees,the%20workspace%20and%20its%20environment.)

[satisfaction/#:~:text=Job%20satisfaction%20refers%20to%20employees,the%20workspace%20and%20its%20environment.](https://www.questionpro.com/blog/job-satisfaction/#:~:text=Job%20satisfaction%20refers%20to%20employees,the%20workspace%20and%20its%20environment.), preuzeto 15.02.2023.

<https://officevibe.com/blog/importance-employee-satisfaction>, preuzeto 15.02.2023

<https://officevibe.com/blog/measure-employee-satisfaction>, preuzeto 03.03.2023.

https://www.adrialin.hr/hotel-katarina-selce-kvarner_242377.html, preuzeto 10.05.2023.

<https://www.via-mea.com/product/4675/hotel-katarina-selce>, preuzeto 10.05.2023

<https://www.jadran-crikvenica.hr/en/hotel/hotel-katarina#>, preuzeto 10.05.2023.

<https://www.poslovniturizam.com/objekt/hotel-katarina/418/>, preuzeto 10.05.2023.

Karijera u Jadran hotelima i kampovima (talentlyft.com), preuzeto 10.05.2023.

http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp, preuzeto 10.05.2023.

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1. Motivacijske teorije.....	7
Tablica 2. Materijalni i nematerijalne strategije nagrađivanja zaposlenika.....	13
Tablica 3. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....	14
Tablica 4. Popularni sadržaji u Hotelu Katarina.....	28
Tablica 5. Važnost pojedinog oblika nagrađivanja.....	38
Tablica 6. Faktori motivacije i rad u organizaciji.....	38
Tablica 7. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.....	39

Slike

Slika 1. Motivacijski faktori.....	4
Slika 2. Kriteriji motivacijskog sustava.....	5
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	9
Slika 4. Mehanizmi nematerijalnog nagrađivanja.....	17
Slika 5. Čimbenici zadovoljstva poslom.....	19
Slika 6. Prosječne razine zadovoljstva poslom prema pojedinim aspektima posla.....	25
Slika 7. Organizacijska struktura u Hotelu Katarina.....	29
Slika 8. Model upravljanja ljudskim resursima.....	31

Grafikoni

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu.....	35
Grafikon 2. Struktura ispitanika prema dobnim skupinama.....	36
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema završenom stupnju obrazovanja.....	36
Grafikon 4. Struktura ispitanika prema radnom stažu u Hotelu Katarina.....	37
Grafikon 4. Struktura ispitanika prema odjelu zaposlenja u Hotelu Katarina.....	37

Prilog

Anketni upitnik

Spol:

- Muški
- Ženski

Dob:

- 18-29 godina
- 30-39 godina
- 40-49 godina
- 50-64 godina
- 65 i više godina

Završen stupanj obrazovanja:

- NSS
- SSS
- VŠS
- VSS i više

Koliko dugo radite za Hotel Katarina?

- Manje od 5 godina
- 5-10 godina
- 10-20 godina
- 20 i više godina

Odjel hotela u kojem ste zaposleni?

- Odjel smještaja
- Odjel hrane i pića
- Odjel nabave
- Odjel za financije
- Ostalo (navedite): _____

Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vam je važan. (1-uopće mi nije važno do 5-izuzetno mi je važno)

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?	Stupanj slaganja				
Plaća	1	2	3	4	5
Povišica/bonusi	1	2	3	4	5
Obrazovanje i edukacija	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Povratna informacija i pohvala	1	2	3	4	5
Slobodni dani i fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5

Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji. (1-uopće nisam zadovoljan do 5-vrlo sam zadovoljan)

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?	Stupanj slaganja				
Koliko ste zadovoljni sadašnjim poslom?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni svojim primanjima?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni mogućnošću usavršavanja i razvoja na radnom mjestu?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni sigurnošću zaposlenja?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni uključenošću u procese donošenja odluka?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni radnim uvjetima?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni suradnjom s kolegama?	1	2	3	4	5
Koliko ste zadovoljni suradnjom sa poslodavcem?	1	2	3	4	5

Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5 označite u kojoj se mjeri slažete sa svakom od navedenih tvrdnji. (1-u potpunosti se ne slažem do 5-u potpunosti se slažem)

U kojoj se mjeri slažete sa sljedećim tvrdnjama?	Stupanj slaganja				
Motiviran/a sam za rad.	1	2	3	4	5
Aktivno sam zainteresiran/a za ono što se događa u ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5
Preporučio/a bih ovu organizaciju kao odlično mjesto za zaposlenje.	1	2	3	4	5
Zahtjevi radnog mjesta usklađeni su sa mojim sposobnostima.	1	2	3	4	5
Moj nadređeni prepoznaje dodatni napor koji ulažem u izvršavanje svojih dužnosti.	1	2	3	4	5
Visina primanja u ovoj organizaciji potiče me na aktivniji pristup radu.	1	2	3	4	5
Zadaci koje izvršavam na radnom mjestu osiguravaju mi da iskažem svoja znanja i vještine.	1	2	3	4	5