

# Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika

---

**Perković, Tonći**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:284245>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-29**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**TONČI PERKOVIĆ**

**Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika - na  
primjeru hotela „Design Hotel Navis“**

**The impact of organizational culture on employees motivation –  
case study of the hotel „Design Hotel Navis“**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

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

**Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika - na primjeru hotela „Design Hotel Navis“**

**The impact of organizational culture on employees motivation – case study of the hotel „Design Hotel Navis“**

Diplomski rad

Kolegij: **Organizacijsko ponašanje**

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

Student: **Tonči Perković**

Matični broj: **DS3388**

Opatija, rujan 2023.



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

Tonći Perković

---

(ime i prezime studenta)

DS3388

---

(matični broj studenta)

Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika – na primjeru hotela “Design Hotel Navis”

---

(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, 2023.

---

Potpis studenta

## **Sažetak**

Osnovna zadaća hotelskih poduzeća jest zadovoljenje potreba gostiju, uslugama smještaja i drugim formatima koji čine boravak ugodnijim i sadržajnijim. Svaki zaposlenik hotelskog poduzeća čini sastavnu jedinicu usluge, a odnosi između zaposlenika uređeni su kvalitetnom i efikasnom organizacijskom kulturom. Kultura predstavlja zajedničke vrijednosti i kodeks ponašanja kojim se nastoji pružiti zaposlenicima opušteno radno okruženje sa skladnim međuljudskim odnosima kako bi se u potpunosti iskoristile njihove sposobnosti. Korporativna kultura omogućuje zaposlenicima da imaju osjećaj misije i odgovornosti, te da rade prema općem cilju tvrtke. Svrha organizacijske kulture je poboljšati solidarnost i koheziju te potaknuti entuzijazam i kreativnost zaposlenika za poboljšanje ekonomske učinkovitosti organizacije. Osim toga, organizacijska kultura uvelike utječe na ponašanje zaposlenika ali i njihovu motivaciju. Motivacija je ključan element zaposlenja koji pospješuje radni učinak i maksimizira profit. Ovaj diplomski rad utvrditi će kako organizacijska kultura utječe na motivaciju zaposlenika hotela „Design Hotel Navis” u Opatiji te prikazati da je od ključne važnosti razumjeti koncept organizacijske kulture kako bi se omogućilo da ista ima pravi utjecaj na zaposlenike.

Ključne riječi: organizacijska kultura; motivacija; zaposlenici; organizacijska struktura

# Sadržaj

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1. Pojam organizacijske kulture</b> .....	3
1.1. Elementi organizacijske kulture .....	4
1.2. Stvaranje i održavanje organizacijske kulture u hotelijerstvu .....	9
<b>2. Pojam motivacije</b> .....	12
2.1. Teorije motivacije.....	13
2.2. Čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika .....	15
2.3. Uporaba motivacijskih tehnika u ‘‘Design Hotel Navis’’ .....	17
<b>3. Organizacija hotela ‘‘Design hotel Navis’’, Opatija</b> .....	19
3.1. Organizacija ponude.....	19
3.2. Organizacijska struktura hotela .....	20
3.3. Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju .....	22
3.4. Kulturne dimenzije u ‘‘Design Hotel Navis’’ .....	26
<b>4. Rezultati istraživanja</b> .....	28
4.1. Opis istraživanja.....	28
4.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja .....	29
<b>Zaključak</b> .....	42
<b>Literatura</b> .....	44
Popis ilustracija.....	47

# UVOD

U posljednje vrijeme hotelske korporacije nalaze se u vrlo konkurentnom okruženju koje stavlja preveliki pritisak na iste. Organizacije se suočavaju s brojnim izazovima, a jedini način da ih prevladaju jest izgradnja snažnih odnosa između zaposlenika i menadžmenta. Zahvaljujući kvalitetnim odnosima, adekvatno se pristupa poslu te se pravilno rješavaju zadaci i preuzimaju odgovornosti. Motiviranje zaposlenika jedan je od najvažnijih čimbenika uspjeha, a u kombinaciji s postavljenom strategijom razvoja, podiže konkurentsku prednost na masivnom tržištu. Motivacija zaposlenika nerijetko je uvjetovana organizacijskom kulturom, a ovaj rad detaljno analizira spomenutu konstataciju na primjeru "Design Hotel Navis".

*Predmet i problem istraživanja* Na osnovi relevantnih činjenica o problematici i istraživanju, može se definirati problem odnosno predmet istraživanja ovog diplomskog rada, a to je zadovoljstvo zaposlenika organizacijskom kulturom hotela Design Navis te motivacijski aspekti zaposlenika istog hotela.

Uzevši u obzir temu, postavljena su israživačka pitanja:

P1 Jesu li zaposlenici hotela Design Navis zadovoljni organizacijskom kulturom hotela?

P2 Jesu li zaposlenici hotela Design Navis motivirani su od strane poslodavca?

*Svrha i ciljevi istraživanja* U ovom diplomskom radu svrha i ciljevi istraživanja očituju se u definiranju, razumijevanju i obrazloženju složenih pojmova organizacijske kulture i motivacije, ujedno i utvrđivanju poveznice među istima. Cilj rada je kroz provedeni anketni upitnik ispitati načine na kojima je organizacijska kultura „Design Hotel Navis“ u Opatiji temeljena, te djeluje li na motivaciju zaposlenika istoimenog hotela.

*Korištene metode* U obradi teme diplomskog rada i provedenom istraživanju, korištene su sljedeće (opće i posebne) metode: primjena anketnog upitnika kao kvalitativne metode istraživanja, metoda analize i sinteze. Rezultati istraživanja prikazani su kroz komparativnu metodu.

*Kompozicija (struktura) rada* Rad je podijeljen uz uvod i zaključak u 4 poglavlja. Rad je fokusiran na četiri centralna poglavlja koja se tiču utjecaja organizacijske kulture na motivaciju u hotelu Design Navis u opatiji. U prvom poglavlju "Pojam organizacijske kulture" predstavlja se pregled literature, koji predstavlja dosadašnja istraživanja o organizacijskoj kulturi, ponašanju zaposlenika u organizacijama i odnosima među njima. Drugo poglavlje "Motivacija zaposlenika",

definira pojam motivacije te je pregled prethodnog istraživanja o motivaciji, zadovoljstvu i angažmanu zaposlenika. U trećem poglavlju „Ponuda hotela "Design Hotel Navis" definirana je organizacija ponude i hotela, kao i utjecaj organizacijske kulture na motivaciju. Osim navedenog, definirane su i kulturne dimenzije u "Design Hotel Navis". Četvrto poglavlje „Rezultati istraživanja prikazuje rezultate istraživanja o utjecaju organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika - 'Design Hotel Navis' Opatija“ obrađuje se organizacija poslovanja hotela te se analiziraju podaci i interpretiraju rezultati anketnog upitnika koji se tiče organizacijske kulture i motivacije zaposlenika spomenutog hotela.



# 1. Pojam organizacijske kulture

Definicija organizacijske kulture bila je predmet široke rasprave, a znanstvenici iz različitih disciplina bili su privučeni njome nudeći različite perspektive. Kao rezultat toga, pojam *kultura* počeo se koristiti naizmjenično s konceptima kao što su vrijednosti, organizacijska klima, fizički i kulturni artefakti, norme ili kao „normativno ljepilo” koje prožima organizacijsko djelovanje i drži članove zajedno. Međutim, sve navedeno predstavlja manifestacije kulture, a ne same kulture.<sup>1</sup>

Možda je najpoznatija definicija „način na koji radimo stvari ovdje”. U ovom istraživanju pojam organizacijska kultura označava:<sup>2</sup>

1. trajne obrasce percipiranja, tumačenja i djelovanja članova organizacije,
2. skup pretpostavki koje određuju navedene obrasce,
3. amalgam uvjerenja, ideologije, jezika, rituale i mitove, kao i norme, priče, legende i fizičke artefakte kao što su zgrade i uredi.

Kultura organizacije očituje se u njezinim tipičnim karakteristikama. Stoga se može reći da se odnosi na skup pretpostavki koje su prihvaćene unutar organizacije jer su dobro funkcionirale u prošlosti. Te se pretpostavke smatraju valjanim pretpostavkama i mogu biti uvjerenja ili vrijednosti osnivača, ili rješenje problema koji se često susretao i rješavao, a koji se sada implicitno i nesvjesno rješava. Također, na njih se gleda kao na pravi način na koji se stvari rade ili na probleme koje treba shvatiti u organizaciji. Norme, vrijednosti, filozofija, pravila igre i osjećaji dio su organizacijske kulture.<sup>3</sup>

Organizacijska kultura igra važnu ulogu u općem funkcioniranju organizacije. To je važan parametar uspješnosti i učinkovitosti organizacije. Prvo, organizacijska kultura pomaže članovima organizacije da steknu osjećaj identiteta. Zaposlenici razumiju da pripadaju „tvrcki – zajednici” koja ima određene vrijednosti, uvjerenja i ideologiju. Stoga imaju osjećaj predanosti nečemu većem od njihovog individualnog interesa i razumiju da je organizacija kojoj pripadaju drugačija od drugih. Organizacijska kultura stvara razliku između jedne organizacije i drugih, što se naziva

---

<sup>1</sup>Schein, „The role of the founder in creating organizational culture“, 13-28.

<sup>2</sup>Schein, op. cit., 13-28.

<sup>3</sup>Panagiotis, Alexandros, i George, „Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou“, 415-424.

„ulogom koja definira granice” organizacijske kulture.<sup>4</sup> Također, kultura služi kao mehanizam stvaranja smisla i kontrole koji vodi i oblikuje stavove i ponašanje zaposlenika. Zaposlenicima daje potrebna pravila za ono što bi trebali reći ili učiniti i tako pomaže održati organizaciju na okupu.

## 1.1. Elementi organizacijske kulture

Elementi određene organizacijske kulture mogu se identificirati ispitivanjem dokaza o tome kako se organizacija bavila temeljnim pitanjima i problemima koji se odnose i na „vanjsku prilagodbu“ i na „unutarnju integraciju“.<sup>5</sup> S obzirom na vanjsku prilagodbu, korisno je i potrebno za identificiranje kako organizacija vidi svoju osnovnu misiju i ciljeve te razumjeti postignuti konsenzus o tome kako bi organizacija i svaki od njenih članova trebali djelovati i ponašati se da bi postigli te ciljeve (tj. organizacijsku strategiju). Slično, u smislu razumijevanja interne integracije, treba prikupiti dokaze u vezi sa sustavima mjerenja i postupcima koje koristi organizacija, posebnim „sustavom žargona i značenja” koji se koristi unutar organizacije i, konačno, sustavom ovlasti organizacije, sustavom kolega, sustavom nagrađivanja i ideologija. Nakon što su ova organizacijska „rješenja” prikupljena i analizirana, predloženo je kao sljedeći korak odrediti kako se ona mogu povezati s pretpostavkama koje su usvojili članovi organizacije u vezi sa sljedećim pitanjima:<sup>6</sup>

1. *Odnos organizacije prema okolini.* Odražavajući još temeljnije pretpostavke o odnosu čovječanstva prema prirodi, može se procijeniti gledaju li ključni članovi organizacije odnos kao odnos dominacije, pokornosti, harmonizacije, pronalaženja odgovarajuće niše itd.
2. *Priroda stvarnosti i istine.* Ovdje su jezična i bihevioralna pravila koja definiraju što je stvarno, a što nije, što je „činjenica“, kako se istina u konačnici treba utvrditi i je li istina „otkrivena“; osnovni pojmovi vremena kao linearnog ili cikličkog, jednobojnog ili polikronog; osnovni koncepti kao što su prostor kao ograničen ili beskonačan i vlasništvo kao zajedničko ili pojedinačno; i tako dalje.

---

<sup>4</sup>Robbins, „Basic motivation concepts“, 47-62.

<sup>5</sup>Schein, op.cit., 13-28.

<sup>6</sup>Schein, op.cit., 13-28.

3. *Ljudska priroda*. Što znači biti „čovjek“ i koji se atributi smatraju intrinzičnim ili konačnim? Je li ljudska priroda dobra, zla ili neutralna? Jesu li ljudska bića savršena ili ne. Što je bolje, teorija X ili teorija Y?
4. *Priroda ljudske djelatnosti*. Što je „ispravno“ za ljudska bića, na temelju gornjih pretpostavki o stvarnosti, okolišu i ljudskoj prirodi: biti aktivan, pasivan, samorazvojan, fatalistički ili što? Što je rad, a što igra?
5. *Priroda ljudskih odnosa*. Što se smatra „pravim“ načinom na koji se ljudi međusobno odnose, raspodjeljuju moć i ljubav? Je li život kooperativan ili natjecateljski: individualistički, grupno suradnički ili zajednički; temelji se na tradicionalnom linearnom autoritetu, zakonu ili karizmi; ili što?

Drugim riječima, organizacijska kultura je, na svojoj najdubljoj razini, odraz načina na koji članovi organizacije „gledaju svijet“, uključujući složena pitanja kao što su „priroda stvarnosti i istine“ i ljudska priroda, aktivnosti i odnosi.<sup>7</sup> Ovdje je organizacijska kultura povezana ne samo s poslovnim okruženjem u kojem organizacija djeluje, već i s uvjerenjima koja se nalaze u široj društvenoj kulturi koja je također dio organizacijskog okruženja s obzirom na temeljna pitanja kao što je priroda čovjeka i priroda ljudskih odnosa.

Organizacijska kultura zapravo se sastoji od nekoliko različitih osnovnih komponenti. Na najširoj i možda najapstraktnijoj razini su „vrijednosti“, koje opisuju željeno stanje ili ishod koji čelnici organizacije žele postići kroz aktivnosti članova organizacije. Norme su utvrđena pravila ponašanja ili standardi ponašanja koji postoje unutar organizacije kako bi kontrolirali ponašanje njezinih članova. Norme, formalne i neformalne, doprinose uređenosti i predvidljivosti današnjih aktivnosti organizacije i uče se kroz različite procese socijalizacije. Norme stvaraju snažne veze unutar organizacije i članovi će vjerojatno osjećati jaku krivnju ili sram ako prekrše svoje obveze. Konačno, organizacije koriste različite „kulturne oblike“, uključujući obrede i rituale, mitove i priče, simbole, jezik, geste, artefakte i fizičko okruženje, kao povezujuće mehanizme za razvoj mreže razumijevanja među članovima i komuniciranje prevladavajućih kulturnih vrijednosti i normi organizacija. Zajedno, ove komponente daju smjernice koje olakšavaju teret članovima dok obavljaju svoje aktivnosti unutar organizacije.

Iako bi organizacije trebale nastojati službeno identificirati i kodificirati svoje najvažnije kulturne vrijednosti i norme, trebalo bi, naravno, biti prepoznato i prihvaćeno da će se velik dio

---

<sup>7</sup>Schein, op.cit., 13-28.

kulture organizacije stvarati, praktimirati i prenositi neformalno kroz komunikaciju između osnivača, viših rukovoditelja, menadžera i zaposlenika. Kako se organizacije razvijaju, a članovi u interakciji jedni s drugima i sa strancima, ono što se počinje pojavljivati je složen skup zajedničkih uvjerenja, pretpostavki i načina razmišljanja koji usmjerava način na koji članovi vide situacije i smišljaju rješenja za probleme. Na kraju se članovi počinju ponašati u skladu s tim vrijednostima i normama bez razmišljanja i bez pozivanja na pisana pravila i procedure. Na taj način počinje nastajati „neformalna organizacija“ koja preuzima moćnu ulogu u radu organizacije.

Organizacijska kultura složen je pojam kojeg osim elemenata, čine i funkcije. Funkcije su u suštini temelj kvalitetnog djelovanja organizacijske culture. Iako organizacijska kultura ima mnoštvo funkcija i one se svakodnevno nadopunjuju, neke od najvažnijih su:<sup>8</sup>

- Postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu uspješnosti.
- Propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije ili, točnije, uspostavljanje „psihološkog ugovora“ kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenika i obrnuto.
- Utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne.
- Predočenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati.
- Pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom.
- Uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za savladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline.

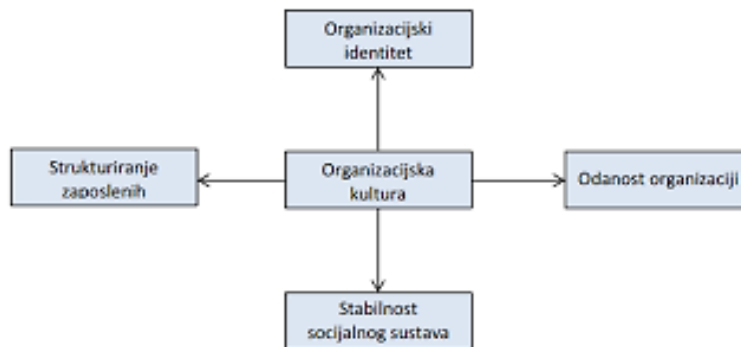
Osim spomenute podjele funkcija, organizacijska kultura ima i sljedeće funkcije:<sup>9</sup>

- Pružanje osjećaja identiteta odnosno pripadnosti poduzeću članovima organizacije
- Postizanje lojalnosti zaposlenika
- Stvaranje stabilnosti u poduzeću kao socijalnom sustavu, te
- Strukturiranje zaposlenih na način da im se obznani u kakvoj se okolini nalaze.

---

<sup>8</sup> Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H.: Management, Concepts and Applications, Harper & Row, 1983., str. 382.

<sup>9</sup> Smirchich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 1983., str. 339.



**Slika 1.** Četiri funkcije organizacijske kulture

Izvor: Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, 2004., str. 16.

Kao što je već naprijed navedeno, organizacijska kultura zaista je složen pojam oko kojeg se već godinama vode brojne polemike. Autori, odnosno skupine autora koji dijele slična mišljenja predstavljaju različite modele, vrste i tipove organizacijske kulture.

Autori Moorhead i Griffin odredili su tri modela organizacijske kulture, te ih detaljno analizirali<sup>10</sup>.

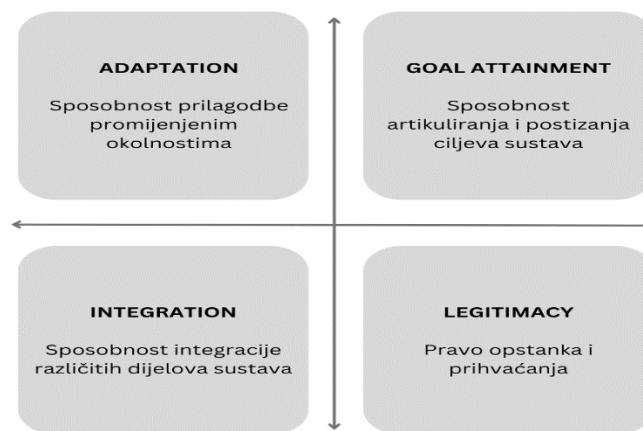
- Parsanov "AGIL" model – model je bio izuzetno popularan šezdesetih godina prošlog stoljeća kao klasični sociološki pristup. Model analizira razvitak okosnice, alate za objašnjenje i razumijevanje sadržaja, te vrijednosti u kulturnom sustavu.<sup>11</sup> Akronim "AGIL" zapravo predstavlja sljedeće termine: A- prilagodba (eng. Adaption), G – postignuće cilja (eng. Goal attainment), I–povezivanje (eng. integration), L zakonitost (eng. legitimacy).
- Ouchi-jev model – model je dobio naziv po svom autoru, Williamu Ouchiu. Ouchi je razvio svoju teoriju koju je popularno nazvao "Z" teorija. Spomenuti autor intervjuirao je zaposlenike nekolicine američkih kompanija koje posluju u Americi i Japanu. Zahvaljujući detaljnom intervjuiranju, Ouchi je ustanovio kako se japanski tip organizacije zasniva na kolektivizmu, dok se američki tip organizacije zasniva na individualizmu.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.): Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str.531.

<sup>11</sup> Rollag, K.: Parson's Social System (Structural Functionalists), Encyclopedia of Organizational Theory, dostupno na: [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclop/parsons.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/parsons.html)

<sup>12</sup> Žugaj, M. et al.: Organizacijska kultura, TIVA tiskara, Varaždin, 2004., str. 20.

- Peters- Watermanov pristup – dva autora, Peter i Waterman među prvima su ukazali na važnost organizacijske kulture u odnosu na factor uspjeha korporacije.<sup>13</sup> Oni su jasno definirali obilježja uspješnih poduzeća:<sup>14</sup>
  - ✓ Usmjerenost na akciju
  - ✓ Njegovanje dobrih odnosa s klijentima i dobavljačima
  - ✓ Poticanje samostalnosti, inicijative i poduzetništva
  - ✓ Poticanje proizvodnosti ljudi
  - ✓ Razvijanje dobrog, neposrednog i kooperativnog menadžmenta
  - ✓ Dobri i prisni odnosi i kontakti, diversifikacija
  - ✓ Jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje te
  - ✓ Stimuliranje otvorene, ali čvrste organizacije.



**Slika 2.** Parsanov "AGIL" model

Izvor: Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1993., str. 367

<sup>13</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993., str. 364.

<sup>14</sup> Žugaj, M. et al. (2004.): op. cit., str. 21.

## 1.2. Stvaranje i održavanje organizacijske kulture u hotelijerstvu

S evolucijom potražnje kupaca i povećanjem razine konkurencije, tvrtke su počele tražiti nove načine i strategije za povećanje konkurentnosti kako bi poboljšale svoje sposobnosti i stvorile dodanu vrijednost za svoje proizvode i usluge. Jedna od strategija koje su organizacije usvojile je *outsourcing* u nastojanju da se postigne konkurentna prednost, budući da je prepoznata kao vjerojatna strateška odluka za određene funkcije. Hotelski sektor karakterizira niz aktivnosti vanjskih izvršitelja zbog složenost njihovog izvođenja uz visoku razinu kvalitete i učinkovitosti.<sup>15</sup>

Hoteli su počeli usvajati ove strategije kako bi se usredotočili na svoje temeljne kompetencije i sposobnosti te se nosili s globalizacijom i konkurentskim okruženjem. Neke hotelske aktivnosti, kao što su aktivnosti u slobodno vrijeme, vrtlarstvo, pranje rublja, sigurnost i nadzor, informacijski sustavi i čišćenje, obavljaju eksterno. Ostale djelatnosti također su predane vanjskim poduzećima, kao što su odnosi s javnošću, zabavni i poslovni centri, usluge prijevoza i obuka osoblja. *Outsourcing* odgovara strukturnoj odluci hotela.<sup>16</sup>

Hotelski *outsourcing* može se definirati kao strategija upravljanja u kojoj hotel formira strateški savez s dobavljačem za obavljanje određenih aktivnosti u hotelu kako bi se smanjili troškovi i rizici te poboljšala učinkovitost. Nekoliko čimbenika utječe na prihvaćanje *outsourcinga*, kao što su troškovi, resursi i sposobnosti dobavljača, rizici i kultura hotela.<sup>17</sup>

Organizacijska kultura postala je jedan od najvažnijih čimbenika koje treba uzeti u obzir pri planiranju i korištenju strategija *outsourcinga*. Te se strategije razvijaju prema vrijednostima i uvjerenjima hotela, odnosno organizacijskoj kulturi. Kad god se implementira neka nova upravljačka praksa, potrebno je razumjeti njezinu organizacijsku kulturu u odnosu na svakodnevnu praksu i njezin sustav vrijednosti i uvjerenja.<sup>18</sup>

Literatura nije proizvela zajedničku definiciju koncepta organizacijske kulture, već različite definicije ovisno o pristupu studije. U ovom radu korištena je generička definicija koja opisuje kulturu kao obrazac vrijednosti i uvjerenja koje dijele članovi organizacije. Organizacijska kultura

---

<sup>15</sup>Lamminmaki, „An examination of factors motivating hotel outsourcing“, 963–973.

<sup>16</sup>Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, „A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector“, 707–721.

<sup>17</sup>Dorasamy i drugi, „Critical factors in outsourcing of accounting functions in Malaysian small medium-sized enterprises (smes)“, 39–69.

<sup>18</sup>Alofan, Chen Tan, „National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia“, 184–99.

je vrijedan čimbenik hotelske politike, a igra važnu ulogu u ponašanju zaposlenika i organizacijskim ishodima. Osim toga, važno je razumjeti ulogu koju igra kultura u *outsourcingu*. Ponekad *outsourcing* prisiljava hotele da mijenjaju neke vrijednosti i uvjerenja kako bi prihvatili vanjske dobavljače.<sup>19</sup> Ova kulturna prilagodba može zahtijevati od hotela da promijeni svoje politike i ciljeve.

Stoga dobavljači moraju razumjeti i prilagoditi se organizacijskoj kulturi hotela kako bi stvorili odgovarajuću atmosferu unutar hotela, iskoristili prednosti *outsourcinga* i postigli ciljeve hotela. U suprotnom bi se mogla dogoditi kulturna dezintegracija između organizacije i vanjskih tvrtki.<sup>20</sup>

Organizacijska kultura utječe na aktivnosti i ponašanje osoblja *outsourcing* tvrtki kada pokušavaju postići svoje ciljeve. Kultura može imati važan utjecaj na organizacijski učinak u područjima kao što su održivost i strategija *outsourcinga*. Do danas ovi aspekti nisu proučavani u akademskoj literaturi.

Sektor turizma trenutno doživljava novo okruženje u kojem kupci sve više zahtijevaju poznavanje uvjeta proizvoda i usluga koje koriste. Nadalje, žele proizvode i usluge proizvedene na održiv i ekološki prihvatljiv način. Stoga se hoteli moraju prilagoditi ovoj novoj stvarnosti tražeći nove strategije u kojima je čimbenik održivosti osnovni princip.<sup>21</sup> Stoga je važno znati utječe li *outsourcing* na održivi učinak hotela. Ovaj aspekt također nije razmatran u prethodnim istraživanjima.

U tom smislu, hoteli bi trebali usvojiti strategije održivosti, ne samo kako bi zadovoljili potrebe svojih kupaca, već i kako bi ispunili očekivanja drugih dionika, kao što su pojedinci, partneri, te vladine i nevladine organizacije, te kako bi dali dodanu vrijednost svojim proizvodima ili uslugama i stekli konkurentske prednosti. Stoga hoteli moraju razumjeti potrebe svojih kupaca i očekivanja dionika u osmišljavanju strategija *outsourcinga* koje omogućuju veću održivost.

Zapravo, mnoge su tvrtke uvele ili promijenile politike, procese, proizvode ili usluge kao način da poboljšaju svoj odnos s okolišem i postanu održivije. Međutim, različiti istraživači sugeriraju da su te promjene površne i nedovoljne, te da se moraju napraviti značajne transformacije u organizacijskoj kulturi poduzeća. U tom kontekstu javlja se utjecaj organizacijske kulture na održivi učinak. Održivost se smatra posebnom vrstom organizacijske kulture.<sup>22</sup> Kulturne promjene

---

<sup>19</sup>Hemmington i King, „Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services“, 256–61.

<sup>20</sup>Kshetri, „Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing“, 38–56.

<sup>21</sup>Jones, Hillier, i Comfort, „Sustainability in the hospitality industry“, 36–67.

<sup>22</sup>Ibarra-Michel i drugi, „Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán“, 71.



koje proizlaze iz usvajanja strategija održivosti ogledaju se u prihvaćanju određenih novih vrijednosti i uvjerenja koja poštuju okoliš i bave se društvenim i etičkim pitanjima. U tom smislu, sugerira se da održivi učinak nije samo humanističko, etičko i savjesno pitanje, već proizvodi i ekonomske učinke za tvrtku poboljšavajući njezinu organizacijsku učinkovitost i povećavajući njezinu konkurentnost. Poduzeća s visokim performansama održivosti pokazuju specifičnu organizacijsku kulturu.

Vrste kultura dokazuju različite utjecaje na izvedbu, i upravo iz tog razloga važno je kvalitetno definirati organizacijsku kulturu i provoditi je svakodnevno, kako interno, tako i eksterno. Organizacijska kultura svojevrsna je promidžba na tržištu, te svakako može uvjetovati uspjeh organizacija.

## 2. Pojam motivacije

Motiv je razlog da se nešto učini. Motivacija se bavi snagom i smjerom ponašanja te čimbenicima koji utječu na ljude da se ponašaju na određene načine. Pojam „motivacija“ može se na različite načine odnositi na ciljeve koje pojedinci imaju, načine na koje su pojedinci birali svoje ciljeve i načine na koje drugi pokušavaju promijeniti svoje ponašanje.

Tri su komponente motivacije:<sup>23</sup>

1. *smjer* – što osoba pokušava učiniti;
2. *napor* – koliko se osoba trudi ;
3. *ustrajnost* – koliko dugo osoba pokušava.

Motivirati druge ljude znači navesti ih da se kreću u smjeru u kojem želite da idu kako bi postigli rezultat. Motivirati sebe znači samostalno postaviti smjer, a zatim poduzeti pravac djelovanja koji će osigurati da tamo stignete. Motivacija se može opisati kao ciljno usmjereno ponašanje. Ljudi su motivirani kada očekuju da će tijekom djelovanja vjerojatno dovesti do postizanja cilja i vrijedne nagrade – one koja zadovoljava njihove potrebe i želje.

Dobro motivirani ljudi sudjeluju u diskrecijskom ponašanju – u većini uloga pojedinci mogu odlučiti koliko će napora uložiti. Takvi ljudi mogu biti samomotivirani, a sve dok to znači da idu u pravom smjeru kako bi postigli ono što su tu da postignu, onda je to najbolji oblik motivacije. Većina nas, međutim, mora biti motivirana u većoj ili manjoj mjeri. Postoje dvije vrste motivacije i niz teorija koje objašnjavaju kako ona funkcionira kao što je objašnjeno u nastavku.

Dvije vrste motivacije su: intrinzična motivacija i ekstrinzična motivacija.<sup>24</sup>

- *Intrinzična motivacija* može proizaći iz samogeneriranih čimbenika koji utječu na ponašanje ljudi. Ne stvaraju ga vanjski poticaji. Može imati oblik motivacije samim radom kada pojedinci osjećaju da je njihov posao važan, zanimljiv i izazovan te im pruža razuman stupanj autonomije (slobode djelovanja), mogućnosti za postizanje i napredak, te prostor za korištenje i razvoj njihove vještine i sposobnosti. Intrinzična motivacija temelji se na potrebi da zaposlenik bude kompetentan i samoodlučan (to jest, da se ima izbor)

---

<sup>23</sup>Sesay i drugi, „Using motivation as a conceptual framework for institutional capacity building and development“,42-64.

<sup>24</sup>Schein, op.cit., 42-64.

Intrinzična motivacija može se poboljšati dizajnom posla ili uloga. Prema jednom ranom piscu o značaju motivacijskog utjecaja dizajna posla<sup>25</sup>: „Posao sam po sebi mora pružiti dovoljnu raznolikost, dovoljnu složenost, dovoljan izazov i dovoljnu vještinu da se angažiraju sposobnosti radnika.“ U modelu karakteristika posla, naglašena je važnost temeljnih dimenzija posla kao motivatora, a to su raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratna informacija.<sup>26</sup>

- *Ekstrinzična motivacija* se javlja kada se koriste određeni faktori koji motiviraju. To uključuje nagrade, kao što su poticaji, povećana plaća, pohvale ili promocije; i kazne, kao što su disciplinske mjere, uskraćivanje plaće ili kritika.

Ekstrinzički motivatori mogu imati trenutni i snažan učinak, ali neće nužno dugo trajati. Unutarnji motivatori, koji se bave „kvalitetom radnog života“ (izraz i pokret koji su proizašli iz ovog koncepta), vjerojatno će imati dublji i dugoročniji učinak jer su inherentni pojedincima i njihovom radu, a ne nametnuti izvana u takvim oblicima kao što su poticajna plaća.

## 2.1. Teorije motivacije

Motivacija je način stvaranja visoke razine entuzijazma za postizanje organizacijskih ciljeva, a ova situacija se prilagođava zadovoljavanjem neke individualne potrebe. U osnovi, motivacija se odnosi na postizanje glavnih ciljeva organizacije zadovoljavanjem individualnih potreba ili zahtjeva zaposlenika.

Radna motivacija se može promatrati kao skup unutarnjih i vanjskih sila koje iniciraju ponašanje u vezi s poslom, te određuju njegov oblik, smjer, intenzitet i trajanje.<sup>27</sup> Koncept se posebno odnosi na kontekst rada i uključuje utjecaj na radno ponašanje, kako sila okoline, tako i onih svojstvenih osobi. Na radnom mjestu, radna motivacija predstavlja nevidljivu, osobnu i hipotetičku konstrukciju koja se očituje u obliku uočljivih, a time i mjerljivih ponašanja.

---

<sup>25</sup>Katz, „The motivational basis of organizational behavior“, 131–46.

<sup>26</sup>Hackman i Oldham, „Motivation through the design of work: Test of a theory“, 250–279.

<sup>27</sup>Sesay i drugi, op.cit., 42-64.

Poboljšanje produktivnosti jedan je veliki izazov koji privlači pažnju poslodavaca, bilo privatnih ili javnih, osmišljavanjem odgovarajućeg mehanizma za motiviranje svojih radnika. Ozbiljnost ovog izazova može se razumjeti iz percepcije menadžmenta o snažnoj funkcionalnoj korelaciji između motivacije zaposlenika i organizacijske produktivnosti. Poslodavci rada godinama eksperimentiraju s različitim strategijama u pokušaju da učinkovito povežu motivaciju radnika s njihovim doprinosom u radu.

Činjenica da je motivacija najvažniji čimbenik produktivnosti i kvalitete nije novo otkriće. Na to su prvi put ukazivale studije koje je proveo Elton Mayo oko 1930. godine. Od tada je bilo nekoliko studija koje su potvrdile iste rezultate u nekoliko industrija uključujući i onu za razvoj softvera.

Motivacija je vrlo važna da menadžeri i službenici znaju i razumiju zašto se ljudi drugačije ponašaju na radnom mjestu i kako manipulirati svojim ponašanjem kako bi uložili sve svoje napore u postizanje organizacijskih ciljeva. Cilj menadžera u svakom sloju je motivirati zaposlenike kako bi rad mogao napredovati željenom brzinom, tempom i vremenom.

Ako zaposlenici smatraju da su njihovi doprinosi kao što su napori, predanost, lojalnost, povjerenje i entuzijazam prema organizaciji pošteno i adekvatno nagrađeni rezultatima kao što su financijske i nefinancijske koristi ili poticaji, oni ostaju motivirani i nastavljaju pružati doprinose za veću produktivnost. Zaposlenici postaju demotivirani zbog percipirane odsutnosti takve pravednosti.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>Ahmad i drugi, „Implementation of motivation-Theory in apparel industry“, 103–108.

## 2.2. Čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika

Motivacija znači želje i potrebe. Organizacije ispunjavaju svoje potrebe nagrađivanjem, nudeći dobru plaću za povećanje učinka zahvaljujući naprednim poticajima. Nitko ne radi bez plaće i novac je bitan čimbenik za zaposlenike, a čini se da je i odličan čimbenik za motivaciju zaposlenika. Ostali čimbenici motiviranja ne mogu se usporediti s financijskim poticajima. Ima veliki utjecaj na povećanje produktivnosti i učinka, a najučinkovitiji element za povećanje motivacije zaposlenika je financijska motivacija.<sup>29</sup> Istraživanje tvrdi da nagrađivanje zaposlenika zadovoljava i povećava produktivnost. Nagrada se računa kao važan alat koji motivira i inspirira. Liderstvo je usmjeravanje ljudi na višu razinu produktivnosti, lideri i zaposlenici povećavaju motivaciju jedni drugima, motivacija je stav lidera i menadžera, lideri moraju steći povjerenje zaposlenika da ih slijede, a to se može učiniti samo kada postoji motivacija. Upravljanje i vodstvo su aktivni proces. Jednakost i osnaživanje osiguravaju profit organizaciji, kada su zaposlenici osnaženi, oni su skloni obavljati svoj posao ispravno i uz visoku razinu produktivnosti. Povjerenje je promatranje temeljeno na odluci i stavu i ono povećava odnos između članova organizacije unutar i izvan nje, na kraju proširuje motivaciju zaposlenika. I organizacijski uspjeh poslovanja se oslanja na sredstva motivacije. Menadžeri potiču motivaciju davanjem odgovarajućih informacija.

Svaka organizacija ima svoju strukturu, kako bi se izgradio odnos između zaposlenika na različitim razinama. Postoji nekoliko načina razumijevanja organizacije kako bi se uspostavila struktura da neki od njih obraćaju više pažnje na motivaciju od drugih. Postoje različite vrste tradicionalnih struktura: centralizirana i decentralizirana struktura. Centralizacija tjera ljude da se pokoravaju da vrhunski menadžeri imaju svu moć i ovlasti za donošenje odluka i zaposlenici moraju slijediti njihova pravila, a tada ljudi nisu motivirani. U decentraliziranoj strukturi ovlasti donošenja odluka šire se između top menadžera i linijskih menadžera, postoji prostor za inoviranje i motivaciju zaposlenika. U funkcionalnoj strukturi svaki odjel ima svoje funkcije i u vlasništvu je menadžera. Jedna od prednosti ove strukture je da se svaki zaposlenik fokusira na jedan zadatak, jasnoća rada motivira zaposlenike da budu produktivniji i učinkovitiji u svom poslu. U jednostavnoj strukturi općenito ljudi rade kao tim i svi su ohrabreni pojačanjem ili menadžerom. Ovdje se čini da je izazov za menadžere motivirati zaposlenike jer imaju dug popis odgovornosti.

---

<sup>29</sup>Sesay i drugi, op.cit., 42-64.

Divizijska struktura je podijeljena na mnogo podružnica gdje svaka ima menadžera i lokalna pitanja igraju veliku ulogu u motivaciji zaposlenika. Organizacijska kultura uključuje norme, vrijednosti, karakteristike pojedinaca. Kulture svake organizacije razlikuju se jedna od druge. Menadžment mora natjerati zaposlenika da shvati da će oni djelovati učinkovito, što će povećati produktivnost i poboljšati razinu motivacije. Koncept motivacije je kompliciran i nastoji natjerati zaposlenika da ostane na svom poslu. Prema organizacijska kultura klasificira organizaciju od vrijednosti, normi i artefakata. Postoje neki znanstvenici koji smatraju da ne postoji veza između kulture, motivacije i učinka. Naprotiv, postoje neki drugi koji tvrde da mogu utjecati jedni na druge u potpunosti, da kultura povećava motivaciju zaposlenika. Pojedinci imaju različita razmišljanja, uvjerenja i mentalitet kao grupa koja se razlikuje od druge.

Osnovne elemente organizacije potrebno je kategorizirati u dvije različite vrste elemenata. Tri *tvrda elementa* su strategija, sustav i struktura. Na njih se može lako i izravno utjecati. *Meki elementi* su neopipljivi i organizacijama ih je teško postići, a sadrže stil, zajedničke vrijednosti, osoblje i vještine.<sup>30</sup>

Učinkovitost izvedbe organizacije potaknula je zanimanje istraživača. Obično veličina tvrtke određuje strukturu, međutim tvrtke mogu koristiti višestruke strukture u jednom trenutku, oslanjajući se na vrste proizvoda ili usluga koje organizacije proizvode. Ne postoji jedna najbolja struktura, najučinkovitija je struktura koja može ispuniti potrebe. Motivacija je jedan od najmoćnijih alata za tvrtku. Tvrdi se da je motivacija fiziološka potreba za zadovoljenjem. U organizaciji postoji mnogo načina da se stekne konkurentska prednost u odnosu na druge. Diverzifikacija kultura koja ima ogroman utjecaj na tvrtku nije zaključena. U posljednje vrijeme provedena su mnoga istraživanja na tom području jer su uočili da je motivacija vrlo važan alat za uspjeh poslovanja. Struktura utječe na način na koji se zaposlenici motiviraju i potiču na povećanje zadovoljstva, a to će dovesti do većeg učinka i izravno utječe na ishod rada organizacije i daje mogućnosti da s organizacijom ostvare svoje osobne potrebe zbog visoke motivacije.

---

<sup>30</sup>Barzani, Wilayat, i Heja Sindi, „The effect of organization structure on employee motivation“, 1–7.

### **2.3. Uporaba motivacijskih tehnika u "Design Hotel Navis"**

Organizacijska struktura hotel Design Navis prvenstveno je decentralizirana. Članovi uprave i zaposlenici maksimalno uvažavaju stajališta i mišljenja s ciljem prosperiteta i napretka.

S obzirom da je organizacijska struktura takva, neizostavna je motivacija zaposlenika, kako bi njihov učinak bio optimalan. Kako bi motivacija bila kontinuirana i efikasna, vodstvo spomenutog hotela koristi brojne čimbenike koji utječu na spomenutu motivaciju.

Najčešći oblik motiviranja zaposlenika očituje se u novčanoj nagradi koja se dodjeljuje tijekom cijele godine. Nerijetko je riječ o bonusu, odnosno novčanoj nagradi za ostvareni uspjeh i trud. Osim spomenute nagrade, svaki zaposlenik dobija takozvanu "trinaestu plaću", koja je danas veoma popularan način zahvale zaposlenicima i često korišten motivacijski element.

S obzirom da je Design Navis prvenstveno obiteljski posao, cilj je da se svaki zaposlenik osjeća kao ravnopravni član obitelji. Iz tog razloga, hotel Design Navis dodjeljuje poticaje za novorođenčad i novčani stimulans za djecu. Uprava hotela svjesna je da je novac motivator, ali nije jedini. Upravo iz tog razloga, kao svoj primarni čimbenik motivacije postavili su osjećaj pripadanja. Svjesni su da je vrijeme najdragocjenije što ljudi imaju, te svojim zaposlenicima osiguravaju potrebne slobodne dane kako bi ih proveli sa svojom obitelji.

Osim spomenutog, vlasnici uvelike cijene i pozdravljaju želju za napretkom svojih zaposlenika, te subvencioniraju različite oblike usavršavanja. Najčešći oblici usavršavanja u hotelu Design Navis jesu studijska putovanja i edukacije na svim razinama.

Vodstvo spomenutog hotela prepoznalo je i potrebu za zbližavanjem zaposlenika, posebno kroz pojam "teambuilding". Motiv teambuildinga jest povezati zaposlenike te produbiti odnose među istima. Najčešći oblik team buildinga jest zabava, no ona zapravo predstavlja ozbiljnu izgradnju kolektiva.

Uprava je svjesna važnosti ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa u organizaciji, ali i važnosti motivacije kao najvažnijeg čimbenika uspješnosti.

Brze promjene u okolišu i tehnologiji dovele su do iznalaženja novih načina vođenja, štoviše, različiti stilovi vođenja utječu na različite načine. Postoji nekoliko vrsta vodstva i svaki od njih ima jedinstvenu učinkovitost u motiviranju zaposlenika.

Vodstvo orijentirano na zadatak postavlja pravila i procedure i obvezuje zaposlenike da ih slijede. Vodstvo zadatka ima tendenciju navesti zaposlenike da budu operativniji s manje stresa.

Rukovodstvo orijentirano na odnose poznato je kao potporno vodstvo koje motivira zaposlenike kroz razvoj. Ova vrsta vodstva eliminira stope fluktuacije u poduzeću, a učinkovito je u motiviranju zaposlenika i usmjeravanju na postizanje organizacijskih ciljeva.

Stil vodstva orijentiran na promjenu potraga za inovacijama i uvođenje promjena kada je to potrebno. Talent koji je neophodan za promjenu vođe je kako uspostaviti vezu između promjena u okruženju i članova unutar organizacije i natjerati ih da nauče kako ga prilagoditi. Proces donošenja promjena uključuje mnoge rizike, primjerice bitno je upoznati zaposlenike prije bilo kakvih promjena koje utječu na motivaciju i produktivnost. Prije nego što krenu naprijed, voditelji trebaju obučiti zaposlenike kako to neće negativno utjecati na njih. Ova vrsta vodstva stvara veliku vezu između promjena i motivacije.

Sudioničko vodstvo povezuje se sa sudjelovanjem zaposlenika u procesima mnogih stvari u tvrtki. Kada je tvrtka u situaciji da donese odluku, ona potiče zaposlenike da kažu svoje mišljenje. To će učiniti da se zaposlenici osjećaju cijenjenima i voljenima od strane organizacije što rezultira stvaranjem niza odnosa među njima koji će podići kreativnost i razinu inovativnosti, a također povećava vrijednost donošenja odluka.

Karizmatično vodstvo ima tendenciju da se pokaže kao vođa koji ima sposobnost i znanje koje tjera druge da slijede, imaju više od jedne karakteristike koje to koriste u različitim situacijama.

Autokratsko vodstvo je ona vrsta lidera koji su zainteresirani za prikupljanje svih ovlasti nad svim i svima. Ti lideri ne dijele ideje s drugima i željni su ostvarivanja osobnih ciljeva što onemogućuje zaposlenike da budu kreativni i inovativni. Štoviše, zaposlenici nemaju ovlasti u donošenju odluka i dopušteno im je da rade samo kada im voditelji kažu što da rade, npr. rutinski poslovi koji su svakodnevni.

Kao posljednju vrstu treba spomenuti etičko vodstvo. Postoji duhovni odnos između vođe i zaposlenika koji je ponašanjem voditelja natjeralo zaposlenike da cijene, vjeruju i štite svog vođu. Naprotiv, etički vođa štiti svoje zaposlenike od bilo kakve štete s kojima se suočavaju i izazivaju neugodne situacije. Ova vrsta vodstva ima pozitivan utjecaj na povećanje motivacije zaposlenika.

Design Hotel Navis prvenstveno se temelji na sudioničkom stilu vodstva. Uprava komunicira sa zaposlenicima te cijeni njihova mišljenja, i maksimalno su uključeni u donošenje odluka na razini hotela. S obzirom da hotel broji 47 zaposlenika, jednostavno je poslušati i uvažiti svačije mišljenje kako bi u konačnici odluke bile zadovoljavajuće za svih.



### **3. Organizacija hotela „Design hotel Navis“, Opatija**

#### **3.1. Organizacija ponude**

Design Hotel Navis je ekskluzivni hotel s 5 zvjezdica, smješten na izuzetno atraktivnoj lokaciji u Opatiji, 1,5 km udaljen od centra grada i samo nekoliko metara od mora. Svaka soba i apartman ima balkon i prekrasan pogled na uvalu Preluk i najbliže kvarnerske otoke.

Hotel raspolaže s 44 smještajne jedinice, od kojih je 40 dizajnerski uređenih soba te 4 apartmana. Sve navedene smještajne jedinice imaju pogled na more i vlastite terase.

Klasične sobe imaju površinu od 27 m<sup>2</sup>. Prema željama gostiju, klasične sobe mogu biti opremljene king size ili twin krevetom. Sobe sadrže elektronički sef, TV, telefon s izravnim biranjem, mini bar, radni stol, priključke za internet, te prostrane kupaonice s tušem, sušilom za kosu i potrebnom kozmetikom. Osim navedenog, iz sigurnosnih razloga, sve sobe su opremljene detektorom dima i SOS sustavom.

Neovisno o tipu sobe, smještaj uključuje besplatan Wi-Fi te garažu za osobna vozila.

4 suite superior apartmana imaju površinu od 35 m<sup>2</sup>, klimatizirani su i zvučno izolirani. Također, prema želji gosta, mogu biti opremljeni king size ili twin krevetima. Sobe sadrže elektronički sef, TV, telefon s izravnim biranjem, mini bar, radni stol, priključke za internet, te prostrane kupaonice s tušem, sušilom za kosu i potrebnom kozmetikom. Osim spavaće sobe, suite superior sobe imaju i dnevnu sobu. Dodatan ležaj u klasičnim sobama i apartmanima se naplaćuje, a dječji krevetić se gostima pruža bez nadoplate.

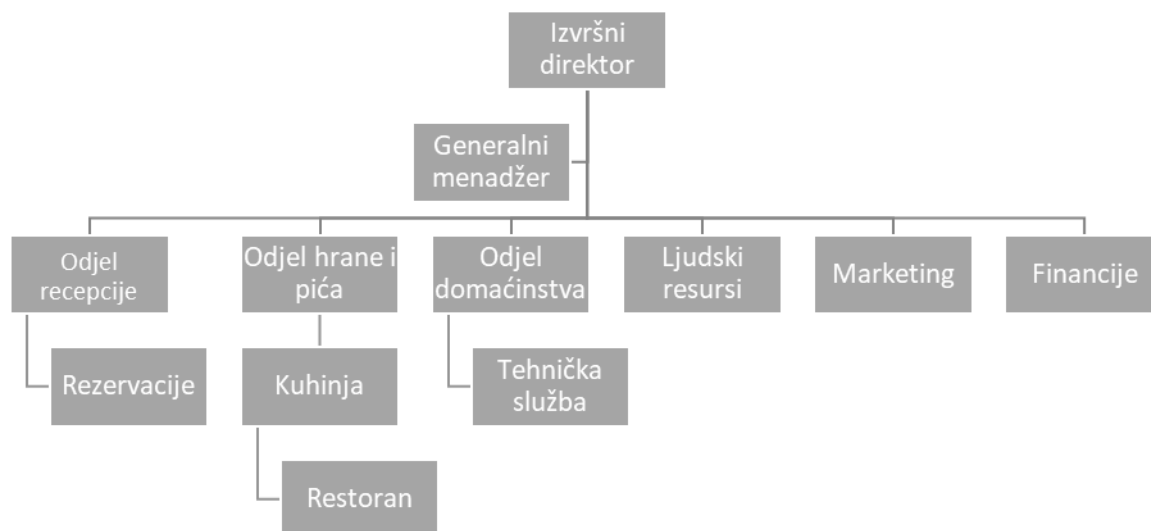
Osim usluga smještaja, svojim gostima nudi a la carte restoran, spa centar, vanjski bazen sa sunčalištem i privatni parking, uslugu room servicea. Gostima je na raspolaganju recepcija 24 sata u danu.

Spomenuti a la carte restoran je priznat kao jedan od najboljih restorana u Kvarnerskom zaljevu, što potvrđuje činjenica da je tri godine za redom dobitnik prestižne Michellinove preporuke.

Osim navedenog, hotel iznajmljuje stojeća vesla, kajake, čamce, a ima i pristanište za jahte ili jedrilice (dužine do 30 metara). S obzirom da je održivost jedan od temeljnih načela hotela, isti pruža mogućnost punjena električnih automobila Tesla uz nadoplatu.

### 3.2. Organizacijska struktura hotela

Hotelsko poslovanje očituje se u pružanju usluga smještaja i drugih ugostiteljskih usluga i to s ciljem zadovoljenja potreba gostiju. Kako bi hotelsko poslovanje bilo efikasno, nužno se prilagođavati promjenama i trendovima sukladno vremenu u kojem se organizacija nalazi. Izuzetak je ljudski potencijal koji je ključan za opstanak organizacije, pa tako i hotela Design Navis.



**Slika 3.** Organizacijska struktura hotela

Izvor: izrada autora

Organizacijska struktura hotela „Design Hotel Navis“ uz upravu hotela obuhvaća organizacijske jedinice: odjel recepcije, Odjel hrane i pića, odjel domaćinstva, odjel ljudskih resursa, odjel marketinga i odjel financija, kao što je prikazano na slici br.3.

Hotelom upravlja izvršni direktor koji ima zadatak stvarati, komunicirati i provoditi vizije, misije i općeg smjera organizacije. Isti rukovodi, zastupa i odgovara za uspješnost hotela, ujedno vodi brigu o zakonitosti poslovanja te vodi, usmjerava i vrednuje rad drugih voditelja odjela i njihovih radnika.

Izvršni direktor uspostavlja i održava kontakta sa poslovnim partnerima te vodi međusobne odnose s njima, a zadužen je i za aktivno pronalaženje novih partnera i klijenata u svrhu uspostavljanja, održavanja i trajnog poboljšanja poslovanja. Osim navedenog, zadatak izvršnog direktora je stvoriti motivaciju radnicima koji će nastaviti rasti i razvijati vještine i sposobnosti.

Uprava hotela ističe da se njihov hotel najbolje promovira zadovoljstvom gostiju a da je to moguće samo odgovarajućom radnom snagom i kvalitetnim radom. Uprava nastoji osigurati kvalitetnu radnu snagu, koja će biti motivirana s ciljem postizanja visokih poslovnih rezultata I dugoročnih ciljeva.

Odjelom recepcije rukovodi šef recepcije čiji su zadatak redovni recepcijski poslovi, učinkovito i efikasno upravljanje rezervacijskim i recepcijskim procesima, upgrade usluge, prodaja i maksimiziranje mogućnosti za prodaju, rješavanje zahtjeva i pritužbi gostiju, evaluacija i obrada u stvarnom vremenu. Osim navedenog, isti je zadužen i za raspored rada osoblja, nabavu svih potrebnih sredstava za rad, trening i edukaciju osoblja te dnevno, mjesečno i godišnje izvješćivanje direktora hotela s prijedlozima za poboljšanje i napredak. U sklopu recepcije radi 6 zaposlenika. Njihov posao sastoji se od prijave i odjave gostiju u programu koji je predviđen za isto. Prilikom završetka boravka gostiju, recepcionari naplaćuju uslugu te izdaju račun za smještaj i druge usluge. Tijekom boravka gostiju, zaposlenici recepcije pružaju gostima potrebne informacije o hotelu i mjestu boravka, a od ostalih poslova ističu se evidencija o popunjenosti hotela, kontrola e-maila i slično.

Odjel hrane i pića u hotelu fokusiran je na pružanje usluge hrane i piće gostima tijekom njihovog boravka. Djelatnost se odvija u restoranima i hotelskim barovima, ali uključuje i posluhu u sobama. Isti se dijeli se na kuhinju i restoran, te je u spomenutim sektorima zaposleno ukupno 22 zaposlenika.

Odjel domaćinstva broji 10 zaposlenika, te troje radnika u tehničkoj službi, koji se brinu o pospremanju soba, čistoći hotela, okolišu hotela te o mogućim tehničkim poteškoćama koje se događaju u svakodnevnom hotelskom poslovanju.

Dva zaposlenika odjela za ljudske resurse zaduženi su za regrutaciju, zapošljavanje i upravljanje zaposlenicima, dok su dvije zaposlenice Marketinga zadužene za promidžbu i vidljivost hotela.

Odjel financija broji dva zaposlenika te je njihovo zaduženje briga o proračunu, financijama i računovodstveno – knjigovodstvenim poslovima.

### **3.3. Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju**

Menadžment „Design Hotel Navisa“ svjestan je da je kvaliteta hotelske usluge zapravo odraz organizacijske kulture, koja započinje uspostavljenom organizacijskom strukturom.

Organizacijska struktura i organizacijska kultura hotela „Design Hotel Navis“ međusobno se prožimaju. Uprava hotela Design Navis svjesna je da je organizacijska kultura zapravo osobnost organizacije. Njihova se hotel, baš kao i ljudi, razlikuje prema svojim osobnostima. Rijetko što doprinosi uspjehu organizacije kao sposobnost uprave da privuče i zadrži najbolje zaposlenike te temeljne vrijednosti i organizacijska kultura.

Uprava ističe da organizacijska kultura njihovog hotela obuhvaća sve elemente koji se primijete čim posjetitelji hotela dođu u kontakt s istim. Ističu sljedeće elemente; odijevanje i ponašanje zaposlenika hotela, stil i uređenje, medijske objave, promotivni materijal i način komuniciranja. Kao svoju najveću vrijednost organizacijske kulture ističu svoje zaposlenike, temeljna uvjerenja, norme i vrijednosti koje svakodnevno njeguju.

Spomenute norme i vrijednosti zapravo su sinonim za organizacijsku kulturu i ono su po čemu se organizacija razlikuje od drugih. Uprava hotela Design Navis pravilno koristi norme i vrijednosti te joj predstavljaju ključni vodič za sve odluke koje donose na razini hotela. Uprava također ističe kako su njihove norme i vrijednosti dugoročne jer održavaju usmjerenost prema ostvarenju misije i vizije, te u suradnji sa svojim zaposlenicima ostvaruju zajednički cilj.

S obzirom da je već navedeno da se organizacijska kultura temelji na vrijednostima, uprava hotela Design Navis analizira čimbenike koji utječu na zaposlenike te sukladno tome postavlja zajedničke vrijednosti kojima svi teže. Razlog tome jest što slične temeljne vrijednosti povezuju ljude, a povezanost je ključna za kvalitetno obavljanje posla, posebice u hotelu, gdje je sve visoko

integrirano. Neke od temeljnih vrijednosti koje uprava Design Navis promovira jest kvalitetna komunikacija između uprave i zaposlenika, kao i između zaposlenika pojedinačno, potom poštovanje, pružanje pomoći, razumijevanje, usavršavanje u struci i slično. Osim primarne funkcije temeljnih vrijednosti, one također usklađuju i procese unutar hotela, a to je u ovom slučaju posao. Ukoliko se poštuju temeljne vrijednosti i djeluje se sukladno njima, maksimizira se poslovni učinak.

Kvaliteta organizacijske kulture najbolje se vidi kroz ponašanje zaposlenika. Kako bi ponašanje zaposlenika bilo zadovoljavajuće, potrebno je u zaposleniku probuditi osjećaj pripadnosti. S obzirom da je hotel Design Navis obiteljski posao, kontinuirano ulažu napore kako bi se svaki zaposlenik osjećao kao član obitelji. Razlog tome je što takav osjećaj pripadnosti direktno utječe na zaposlenikovu poslovnu učinkovitost, spremnost na prihvaćanje i upravljanje promjenama, razvoj organizacije, odgovornost za djelovanje i u konačnici proaktivnost.

Svi navedeni elementi važni su za uspješno poslovanje, posebice u današnje vrijeme visokih zahtjeva i konstantnih promjena u hotelijerskom poslovanju. Standardi hotelijerskog poslovanja se mijenjaju iz dana u dan te ih je potrebno pravovremeno primjenjivati.

Menadžment primjenjuje spomenute stavke u svakodnevnom operativnom poslovanju i to na svim hijerarhijskim razinama, svjestan da se osjećaj svrhe i pripadnosti provlači kroz sve hotelske sektore i u konačnici doprinosi uspjehu. Razlog tome jest slanje poruke i trenutnim i budućim zaposlenicima kako bi se znali ponašati u skladu s temeljnim vrijednostima. S obzirom da hotel Design Navis pruža vrhunsku hotelijersku uslugu, nastoji obučiti svoje zaposlenike tako da se mogu usredotočiti da kvalitetu usluge standardno isporučuju svim posjetiteljima.

Temeljne vrijednosti koje promoviraju i ciljevi hotela Design Navis usko su povezane. S obzirom da su vrijednosti implementirane u sve sektore hotela, lakše je i zaposlenicima i upravi djelovati prema ostvarenju ciljeva.

Iako je jedan od motivacijskih čimbenika, uprava hotela koristi "team building" kao sredstvo upoznavanja svih zaposlenika sa zajedničkim ciljevima, posebice onim novima. Razlog tome je što poduzeća koja imaju jasno postavljene ciljeve i djeluju sukladno njima, lakše dolaze do realizacije istih.

Kako je već navedeno, jedne od temeljnih vrijednosti hotela Design Navis, ujedno i okosnice organizacijske kulture istog, svakako su poštovanje i pružanje pomoći. To se ponajprije odnosi na nove zaposlenike, koji u jako kratkom roku mogu vidjeti jedinstvene obrasce ponašanja svojih

kolega. S obzirom da zaposlenici hotela žive temeljne vrijednosti, organizacijska se kultura može jako lako i brzo prihvatiti, te joj se novi zaposlenici lako prilagođavaju.

Uprava ističe kako organizacijska kultura hotela nije postavljena na nekim hvalevrijednim vrijednostima kako bi gradila svoj imidž i reputaciju, a da se iste ne primjenjuju prema svim zaposlenicima.

Time se nastoji izbjeći razmišljanje zaposlenika da je samo menadžment zadužen za vrijednosti organizacije i da se samo on treba baviti ciljevima. Iz tog razloga, u hotelu Design Navis pomno su usklađeni ciljevi i vrijednosti, tako da bi svaki zaposlenik znao da je njegova uloga u ostvarivanju ciljeva ključna, i da je njihov odnos prema poslu i kolegama jednako važan kao i strateško planiranje i visoko profilirana hotelska djelovanja.

Zaposlenici hotela Design Navis najbolji su ambasadori organizacijske kulture hotela, i iz tog razloga uprava nastoji uskladiti vrijednosti hotela s njihovim vlastitim vrijednostima.

Kako bi se to realiziralo, uprava prvenstveno predstavlja vrijednosti zaposlenicima, dajući im pri tome objašnjenja što se od njih očekuje, kako bi se znali ponašati u skladu s istima.

Uprava kontinuirano inzistira na povratnim informacijama zaposlenika o vrijednostima i ponašanjima, kako bi se što prije zajedno približili standardima. Razlog tome jest i osjećaj povjerenja, jer je lakše prepoznati i prihvatiti individualne potrebe kojima se vrijednosti prilagođavaju.

Od zaposlenika hotela Design Navis očekuje se da vrijednosti na kojima se temelji organizacijska kultura, ne primjenjuju samo unutar hotela, već i izvan njega. Tako osiguravaju da se organizacijska kultura hotela širi i izvan samog hotela, a to je u konačnici jedan od čimbenika uspjeha. Razlog tome jest odjek među posjetiteljima, partnerima, dobavljačima, dionicima i konkurentima.

Spomenuti partneri, dobavljači i dionici također su svjedoci kvalitetne organizacijske kulture hotela Design Navis. Oni imaju uvid u ono što hotel želi biti i kako djeluje, te poklanjaju povjerenje u poslovanje, kvalitetu pružene usluge, društveno odgovorno poslovanje i ostale čimbenike koji djeluju na okolinu.

Dakle, temeljne vrijednosti i organizacijska kultura hotela važni su za sve koji su povezani s hotelskim djelovanjem.

Iako uprava hotela Design Navis svoju organizacijsku kulturu primjenjuje svakodnevno, itekako su svjesni da je to kontinuirani zadatak koji zahtijeva proaktivno djelovanje koje se

odražava i u budućnosti. Rukovoditelji zapošljavaju istomišljenike i prilagođavaju nove zaposlenike na postojeće načine rada. Pri tome koriste nekoliko alata a to su upravljanje ljudskim resursima, jačanje zajedništva kroz iskustva, prijenos misije i vizije i vodstvo.

Temeljne vrijednosti organizacijske kulture možda jesu uspostavljene, no one se s vremena na vrijeme preispituju u skladu s onim što hotel želi predstavljati na tržištu. Definiranje vrijednosti zahtijeva puno truda, ali još više zahtijeva održavanje i provjera smislenosti. Konkurencija i tržište se neprestano izmjenjuju, te im se treba prilagođavati, a to zahtijeva redefiniranje vrijednosti i promjenu strateškog smjera, posebice u hotelijerstvu kojem Design Navis pripada.

Uprava hotela razumije da je stvaranje i prihvaćanje temeljnih vrijednosti velik izazov, posebice jer zahtijeva podršku i zaposlenika ali i dionika. Iz tog razloga, u stvaranje i primjenu vrijednosti uključuje ključne dionike. Primjerice, dioničari ističu vrijednosti koje su usmjerene prema poslovnim rezultatima, dok će zaposlenici primijetiti da je potrebno redefiniranje vrijednosti u spektru sigurnosti ili unaprjeđenja nekog hotelskog odjela.

Uprava i zaposlenici hotela Design Navis odlučni su u propagiranju svojih vrijednosti i djeluju kako bi one zaživile u svakodnevnom poslovanju. Zahvaljujući tome, osjeća se jedinstvena i vjerodostojna organizacijska kultura koja rezultira uspješnim poslovanjem. Iz tog razloga, temeljne vrijednosti organizacijske kulture hotela Design Navis skup su i pojedinačnih vrijednosti svakog zaposlenika ali i kolektivnih vrijednosti kojima svi zajedno teže. Zaposlenici su ujedinjeni oko jednakih vrijednosti i odgovorni su za funkcionalost hotela.

U konačnici, organizacijska kultura hotela Design Navis izgrađena je na čvrstim temeljima pravih vrijednosti, te zahvaljujući tome, hotel postiže vrhunske rezultate i ostvaruje trajni interes i unutarnjih i vanjskih javnosti. Od brojnih ciljeva hotela, ovo je zasigurno jedan za koji se isplati truditi.

### 3.4. Kulturne dimenzije u „Design Hotel Navis“

Prema Holfstedu, kultura je naglašeni sustav vrijednosti koji razlikuje članove jedne grupe od druge, pri tome utječući na njihova ponašanja. U skladu s pojedinim kulturalnim dimenzijama, skupe i pojedinci razvijaju specifične kompetencije i različite načina rada sukladno vrijednostima i okolini koja ih okružuje.<sup>31</sup>

Holfstedov model utemeljen je na šest kulturalnih dimenzija koje uključuju distancu moći, individualizam, izbjegavanje neizvjesnosti, dugoročnu usmjerenost, indulgenciju i muško/žensku ulogu. Sve navedene dimenzije su temelj za strukturiranje organizacija, motivator zaposlenicima ali i pomoć pri rješavanju različitih problema s kojima se susreću ljudi i organizacije.<sup>32</sup>

Svaka se spomenuta dimenzija može promatrati kroz djelovanje organizacija, pa tako i hotela, u ovom slučaju Design Hotel Navisa.

Distanca moći referira se na stupanj nejednakosti u raspodjeli moći među zaposlenicima. Iako je raspodjela moći normalna i prihvatljiva, tj. uvjetovana je organizacijskom strukturom, u hotelu Design Navis kontinuirano se radi kako bi se razlika bila minimalna.

Individualizam u ovom slučaju predstavlja dimenziju koja svakog zaposlenika smatra najvećom vrijednošću poslovanja, bez težnje kolektivizmu. Iako hotelske organizacije stvaraju kolektiv koji je sačinjen od visoko povezanih odjela, u hotelu Design Navis nastoji se svakom pojedincu pristupati na individualiziran način pri tome misleći na njegove prioritete i motivirajući ga za osobna postignuća.

Izbjegavanje neizvjesnosti povezuje se s osjećajem ugroženosti zaposlenika u nekim nejasnim i nepoznatim situacijama. Hotel Design Navis strateški pristupa ovoj kulturnoj dimenziji, primjenjujući elemente predvidljivosti rizika te pisanim i nepisanim pravilima koja se odnose na sve zaposlenike. Na taj način, uprava hotela proaktivno eliminira potencijalne krizne situacije.

Dugoročna usmjerenost temelji se na osnovnoj predodžbi da je priprema za budućnost uvijek potrebna. Uprava "Design Hotel Navis" djeluje sukladno tome, uvijek razmišljajući o budućim

---

<sup>31</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. & Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi, Školska knjiga, ISBN 978-953-0-30347-8, Zagreb

<sup>32</sup> Jeknić, R. (2011). Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedeja, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Vol. 48, No. 1, travanj 2011, str. 103-123, ISSN 0584-9063



uspjesima i poduhvatima koje će ostvariti uz svoje zaposlenike, pri tome ističući postavljanje isključivo dugoročnih ciljeva i održivog načina poslovanja.

Indulgencija se odnosi na obzirnost i popustljivost, kao i praštanje. Uprava " Design Hotel Navis" ponajviše prakticira ovu kulturnu dimenziju prema svojim zaposlenicima, svjesna da u restruktivnim i sudržanim okolinama, zaposlenik osjeća nezadovoljstvo i sukladno tome nije motiviran za rad.

Muško/ ženska uloga odnosi se na karakterne razlike između muških i ženskih osobina. Primjerice muške osobine doprinose kompetitivnosti, materijalnoj dobiti, uspjehu, napredovanju, a ženske osobine uobičajeno su želja za suradnjom, održavanje dobrih odnosa, solidarnost i slično. Uprava hotela Design Navis ne razlikuje svoje zaposlenike prema rodnoj i spolnoj orijentaciji, već integrira svakog zaposlenika motivirajući ga pri tome da koristi svoje najbolje osobine, nebitno jesu li muške ili ženske.

## **4. Rezultati istraživanja**

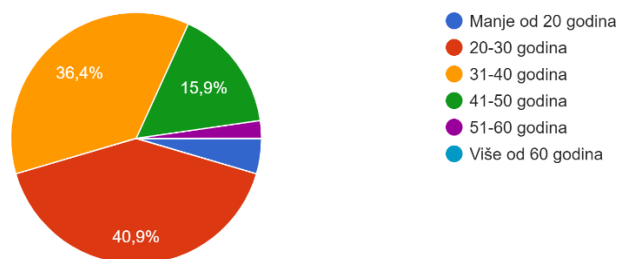
Uzevši u obzir detaljnu analizu samog koncepta organizacijske kulture, kao i motivacije u ovom kontekstu, ovaj rad donosi kvalitativno istraživanje u obliku anketnog upitnika provedenog među zaposlenicima hotela "Design Navis". Spomenutim istraživanjem željelo se prikazati stajališta i osjećaje zaposlenika u okviru organizacijske kulture koja je zastupljena u spomenutom hotelu, te kako ista utječe na njihovu motivaciju.

### **4.1. Opis istraživanja**

Istraživanje je provedeno primjenom metode anketiranja na uzorku od 44 sudionika. Hotel Design Navis ima 47 zaposlenih, no troje zaposlenih nisu bili u mogućnosti odgovoriti na anketni upitnik. Anketa je nakon osnovnih podataka o ispitanicima, podijeljena na tri dijela. U prvom dijelu anketnog upitnika, koristeći likertovu skalu od 1 do 5, ispitanici trebaju odgovoriti slažu li se ili ne s navedenim tvrdnjama. U drugom dijelu anketnog upitnika, ispitanici vrednuju faktore motivacije s najvećim učinkom, također koristeći likertovu skalu. Treći dio anketnog upitnika jest pitanje otvorenog tipa, u kojem se od ispitanika traži komentar na organizacijsku kulturu i motivaciju promatranog poduzeća.

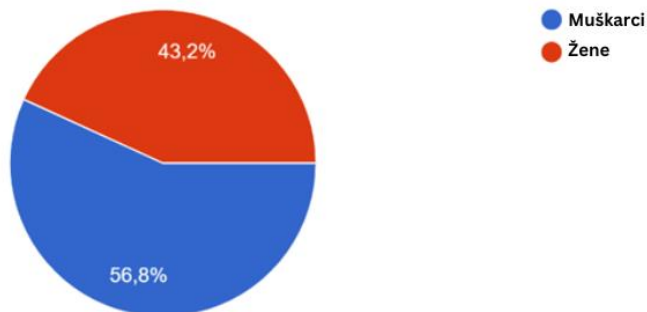
## 4.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja

Anketa je sastavljena od 41 pitanja, koja su podijeljena u već spomenute tri skupine. Pitanja pod rednim brojevima od jedan do šest činila su prvu skupinu pitanja.



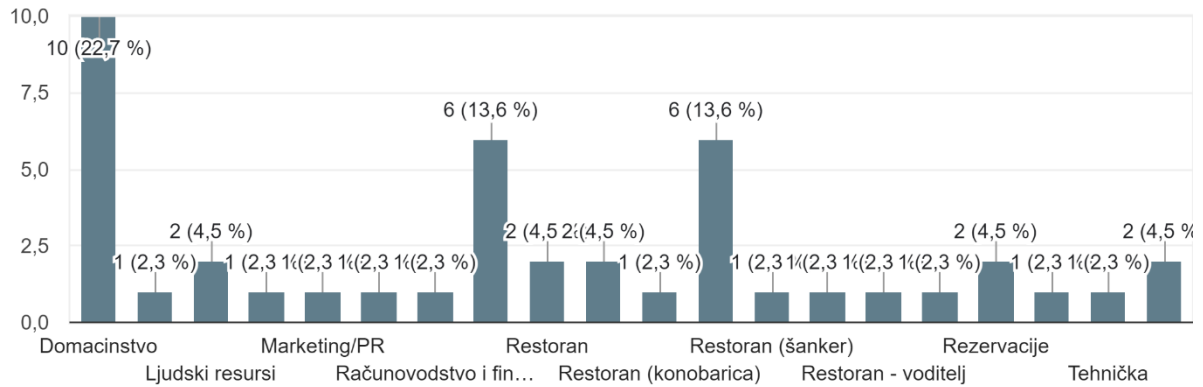
**Grafikon 1.** Struktura anketiranih zaposlenika prema starosnoj dobi  
Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon broj 1. prikazuje da najviše korisnika koji su ispunili anketu starosne je dobi od 20-30 godina, njih 18 odnosno 40.9%, slijede ispitanici starosti od 31-40 godina, njih 16 ili 36.4%. Nadalje, slijede ispitanici od 41-50 godina, 7 njih ili 15.9%. Dva su ispitanika mlađa od 20 godina, što u postotku iznosi 4.5%. Samo je jedan ispitanik starosne dobi između 51 i 60 godina.



**Grafikon 2.** Struktura anketiranih zaposlenika prema spolu  
Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz grafikona br. 2 vidljivo je da u ukupnom uzorku od 44 ispitanika, 19 ili 43.2% čine žene, a 25 ili 56.8% muškaraci.

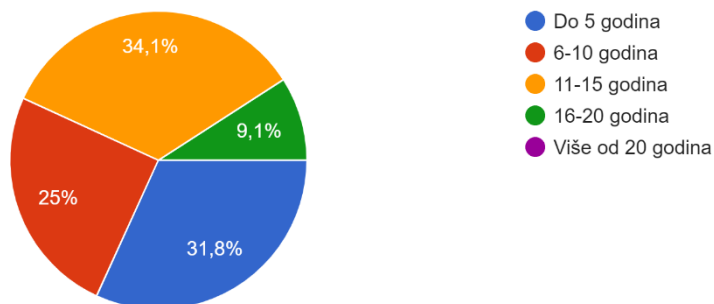


**Grafikon 3.** Struktura anketiranih zaposlenika prema hotelskom odjelu

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

S obzirom na odjel u kojem ispitanici rade, rezultati su sljedeći:

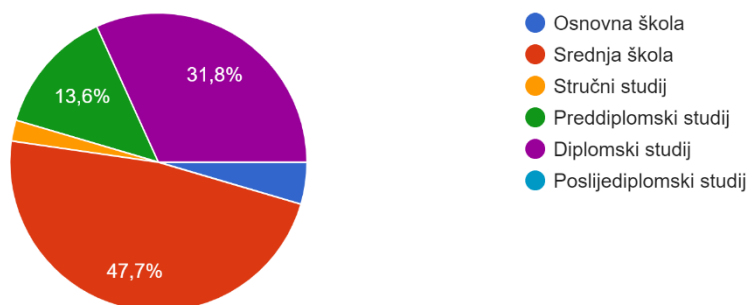
Iz grafikona broj 3 vidljivo je da, od ukupnog broja ispitanika, 10 zaposlenika radi u odjelu domaćinstva, dvoje ispitanika u odjelu financija, dvoje u odjelu ljudskih resursa. Nadalje, u odjelu marketinga je dvoje ispitanika a rezervacijama četvero. Na recepciji radi šest ispitanika, dok u restoranu sedam, kao i u kuhinji. Tehnička sluba broji tri ispitanika.



**Grafikon 4.** Struktura anketiranih ispitanika prema radnom iskustvu

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

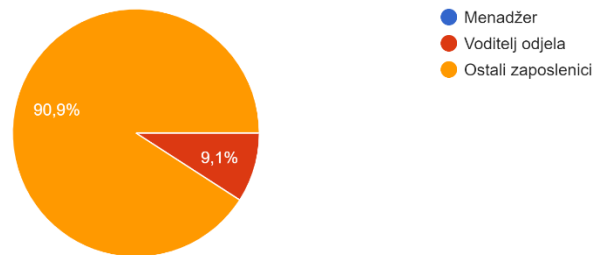
Iz grafikona broj 4 vidljivo je da je među ispitanicima najviše je onih s radnim iskustvom od 11 do 15 godina, njih 34.1%. Slijede oni sa iskustvom do 5 godina, odnosno 31.8%. Nadalje, 25% je onih sa iskustvom od 6-10 godina, a najmanje je onih sa iskustvom od 16-20 godina, 9.1%. Nema ispitanika sa radnim iskustvom većim od 20 godina.



**Grafikon 5.** Struktura anketiranih prema stupnju obrazovanja

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema grafikonu 5. najviše ispitanika ima srednju i visoku stručnu spremu odnosno diplomski studij, 47.7% jednih i 31.8% drugih, slijede ispitanici s preddiplomskim studijem, njih 6 ili 13.6%, zatim 1 ispitanik sa stručnim studijem odnosno 2.3% te dva ispitanika s osnovnoškolskom spremom, odnosno 4.5%.



**Grafikon 6:** Struktura anketiranih prema poziciji u hotelu

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 6. prikazuje da od 44 ispitanika, 40 njih, odnosno 90.9% su ostali zaposlenici hotela, dok su 4 ispitanika voditelji odjela te njihov postotak iznosi 9.1.

Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na organizacijsku kulturu. Za svaku tvrdnju, ispitanici su ocijenili stupanj slaganja s istom.

Stupanj slaganja iskazan je likertovom ljestvicom u rasponu od 1 do 5, pri čemu vrijedi:

- 1 - uopće se ne slažem,
- 2 - djelomično se ne slažem,
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem,
- 4 - djelomično se slažem,
- 5 - u potpunosti se slažem.

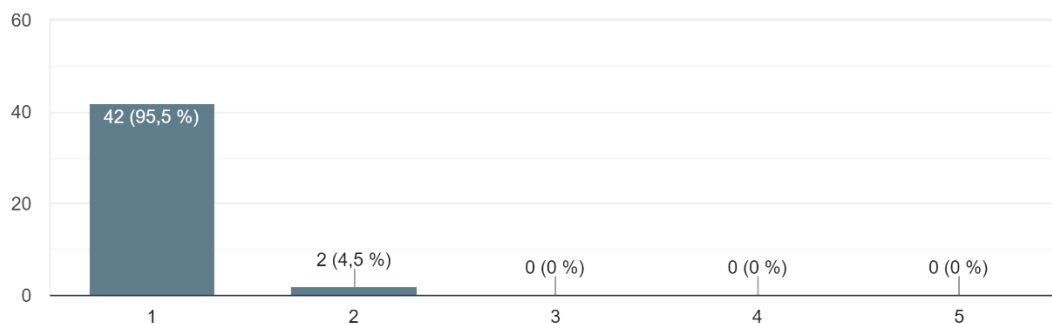
U tablici su prikazane aritmetičke sredine, odnosno prosječne ocjene svih 20 tvrdnji koje se odnose na organizacijsku kulturu.

**Tablica 1.** Izračun aritmetičke sredine tvrdnji – Organizacijska kultura

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ar. Sredina</b>
Zaposlenici primaju kritike za svoj rad.	3.18
Izraženo je međusobno povjerenje.	4.89
Nadređeni uvažavaju mišljenja i sugestije svojih zaposlenika.	4.59
Zaposlenik je pohvaljen za dobro obavljen posao.	4.81
Kompanija organizira "team building".	4.93
Nadređeni imaju potpuno povjerenje u svoje zaposlenike.	4.64
Zaposlenicima je omogućeno pohađanje edukacijskih seminara i drugih mogućnosti učenja.	4.52
Nadređeni nastoje motivirati zaposlenike.	4.82
Postoji međusobno poštovanje između zaposlenika i nadređenih	4.91
Nadređeni su strogi.	<b>2.86</b>
Nadređeni samovoljno donose odluke.	3.89
U slučaju potrebe, mogu se obratiti kolegama za pomoć.	<b>4.98</b>
U slučaju potrebe, mogu se obratiti nadređenima za pomoć.	4.93
Prema novim zaposlenicima odnosimo se s poštovanjem.	<b>5.00</b>
Zadaci koji su mi dodijeljeni su u skladu s mojim mogućnostima.	4.61
Smatram da mogu obavljati i složenije zadatke.	4.39
U slučaju bilo kakvih poteškoća, slobodan sam pitati kolege za pomoć.	<b>5.00</b>
Zaposlenici povremeno dobivaju povišice sukladno ostvarenim rezultatima svog rada.	4.20
Lošije obavljani zadaci rezultiraju smanjenjem plaće.	<b>1.00</b>
S kolegama provodim vrijeme i izvan posla.	3.52

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema tablici 1. najmanjom prosječnom ocjenom (1.00) je ocijenjena tvrdnja „Lošije obavljene zadaci rezultiraju smanjenjem plaće“, što dokazuje da testirano poduzeće svoje zaposlenike ne sankcionira reduciranjem novčanih prihoda. Potvrda tome jest i prosječna ocjena za tvrdnju "Zaposlenici povremeno dobivaju povišice sukladno ostvarenim rezultatima svog rada" koja iznosi 4.20.

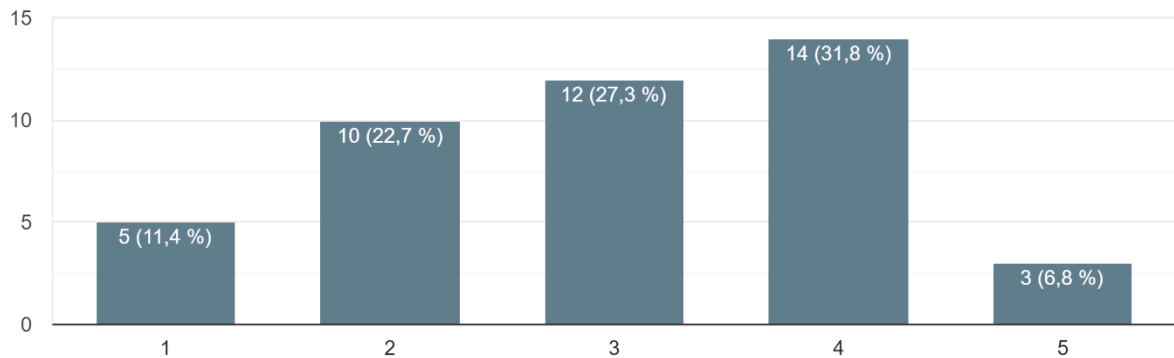


**Grafikon 7.** Stupanj slaganja ispitanika o smanjenju plaće zbog lošije obavljenih zadataka  
Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 7. prikazuje da od ukupnog broja ispitanika (44), njih 42 odnosno 95.5% se uopće ne slaže da lošije obavljene zadaci rezultiraju smanjenjem plaće, dok se preostalih dvoje ispitanika također ne slaže.



Nadalje, prema tablici 1.drugom najmanjom prosječnom ocjenom (2.86) ocijenjena je tvrdnja "Nadređeni su strogi."

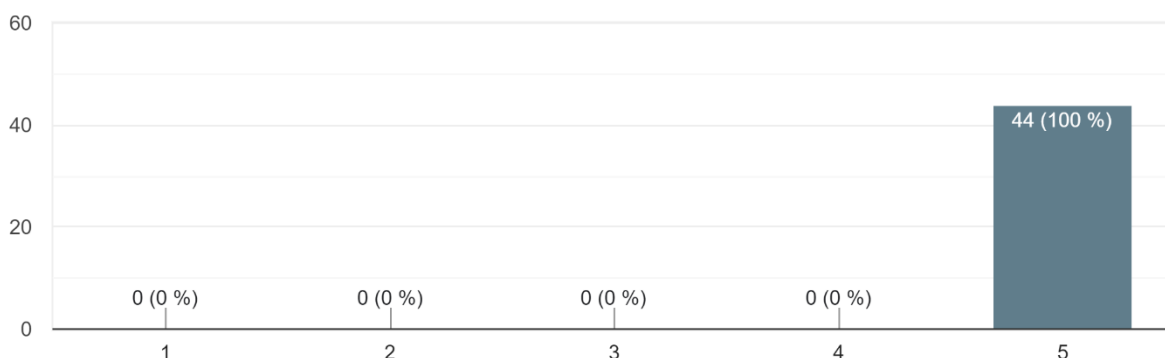


**Grafikon 8.** Stupanj slaganja ispitanika o strogoći nadređenih

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 8. pokazuje da se ispitanici ponajviše slažu s tvrdnjom, njih 14 odnosno 31.8%. Nadalje, 12 ispitanika niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom, a 10 ispitanika tj. 22.7% se ne slaže. Da su nadređeni strogi, uopće se ne slaže 5 ispitanika, dok se s druge strane, 3 ispitanika u potpunosti slažu.

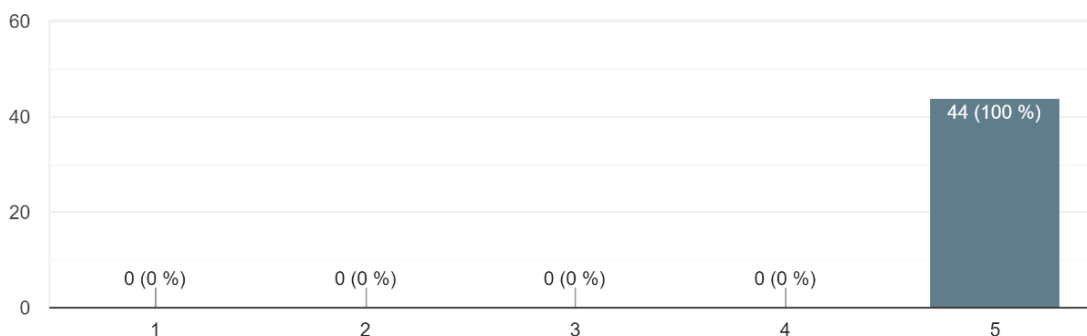
Najboljom prosječnom ocjenom, ujedno i maksimalnom (5.00) su ocijenjene dvije tvrdnje; " Prema novim zaposlenicima se odnosimo s poštovanjem", i " U slučaju bilo kakvih poteškoća, slobodan sam pitati kolege za pomoć". Uzevši u obzir kontekst tvrdnji i prosječnu ocjenu, činjenica je da u testiranom poduzeću zaposlenici se međusobno poštuju te su spremni pomoći, što je važno za funkcionalnu organizacijsku kulturu. Kao potvrda navedenom, u prilog ide i treća najveća prosječna ocjena (4.98) za tvrdnju " U slučaju potrebe, mogu se obratiti kolegama za pomoć."



**Grafikon 9.** Stupanj slaganja ispitanika o odnosu prema novim zaposlenicima s poštovanjem

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema grafikonu 9., svi ispitanici, odnosno njih 44 (100%) smatraju da se prema novim zaposlenicima odnose s poštovanjem.



**Grafikon 10.** Stupanj slaganja ispitanika o mogućnosti obraćanja kolegama za pomoć

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

U slučaju poteškoća na poslu, svi ispitanici se u potpunosti slažu da se mogu obratiti kolegama za pomoć. Grafikon 10. prikazuje navedeno.

Treći dio anketnog upitnika odnosi se na organizacijsku kulturu, te se deskriptivno analizira četrnaest faktora koji utječu na motivaciju zaposlenika tv. Za svaki faktor, ispitanici su ocijenili stupanj važnosti utjecaja.

Stupanj važnosti utjecaja pojedinog faktora iskazan je likertovom ljestvicom u rasponu od 1 do 5, pri čemu vrijedi:

- 1 – izrazito nevažno,
- 2 - nevažno,
- 3 – niti važno niti nevažno,
- 4 - važno,
- 5 – izrazito važno.

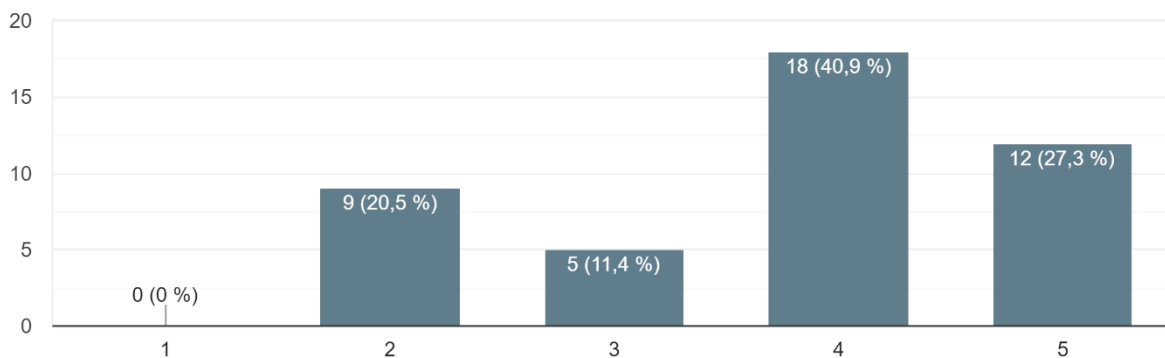
U tablici su prikazane aritmetičke sredine, odnosno prosječne ocjene svih četrnaest faktora koji se odnose na motivaciju zaposlenika testiranog poduzeća.

**Tablica 2.** Izračun aritmetičke sredine tvrdnji – Motivacija

<b>Tvrdnja</b>	<b>Ar. Sredina</b>
Visina plaće	4.95
Mogućnost napredovanja	4.61
Zanimljivost posla	4.40
Reputacija poduzeća	4.11
Nagrade	5.00
Pohvale	4.84
Međuljudski odnosi	4.90
Odgovornost	4.39
Uvjeti rada	4.98
Pravednost od strane nadređenih	5.00
Sigurnost posla	4.79
Mogućnost stalnog učenja	4.16
Sudjelovanje u odlučivanju	3.75
Mogućnost preuzimanja dodatnih odgovornosti	3.86

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

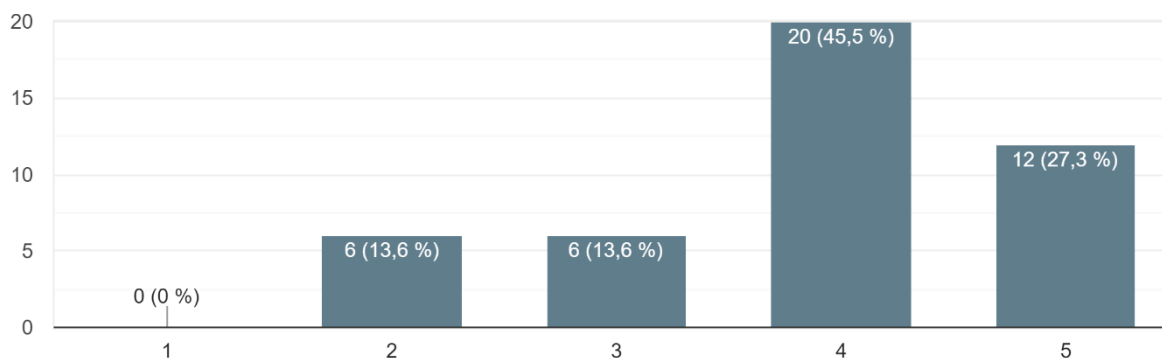
Prema tablici 2. najmanjom prosječnom ocjenom (3.75) je ocijenjen faktor „Sudjelovanje u odlučivanju, a drugi faktor ocijenjen najmanjom prosječnom ocjenom (3.86) jest " Mogućnost preuzimanja dodatnih odgovornosti". Sukladno navedenom, participacija i preuzimanje odgovornosti nisu ključni motivatori za zaposlenike testiranog poduzeća.



**Grafikon 11.** Stupanj slaganja ispitanika o važnosti sudjelovanja u odlučivanju

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 11. prikazuje da od ukupnog broja ispitanika, njih 40.9% odnosno 18, smatra sudjelovanje u odlučivanju važnim, a 12 ih smatra izuzetno važnim. Nadalje, 9 ispitanika u postotku od 20.5 smatra isto nevažnim, a 5 ispitanika smatra niti važnim niti nevažnim.

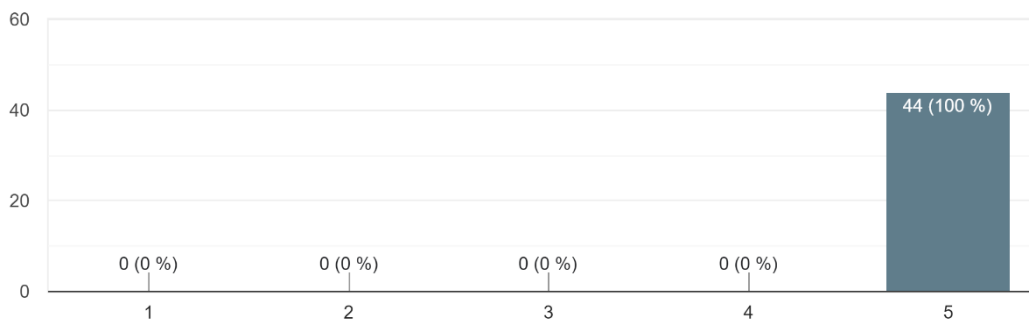


**Grafikon 12.** Stupanj slaganja ispitanika o važnosti mogućih preuzimanja dodatnih odgovornosti

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 12. prikazuje da dvadeset ispitanika smatra mogućnost preuzimanja dodatnih odgovornosti važnom, dok ih 12 smatra izrazito važnom. Podjednak broj ispitanika, odnosno njih 6 u obje kategorije, smatra isto nevažnim, odnosno niti važnim niti nevažnim.

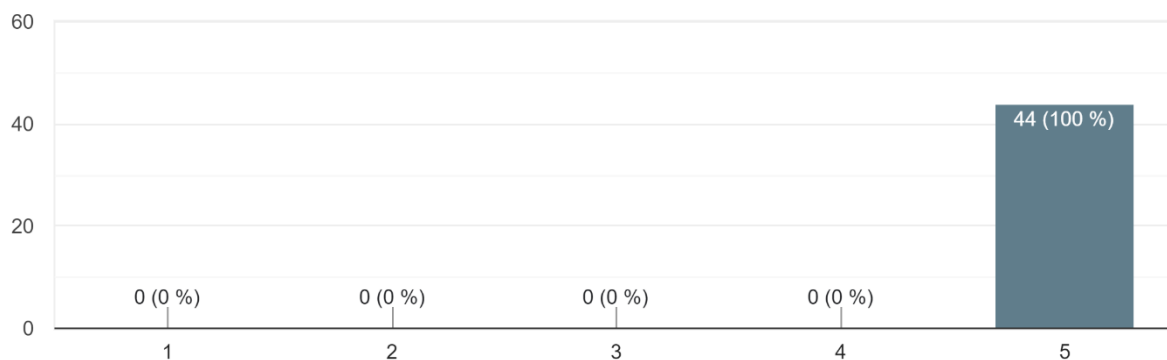
Najboljom prosječnom ocjenom, ujedno i maksimalnom (5.00) su ocijenjena su dva faktora; "Nagrade", i " Pravednost od strane nadređenih". Uzevši u obzir kontekst faktora i prosječnu ocjenu, činjenica je da su u testiranom poduzeću zaposlenici ponajviše motivirani prikladnim nagradama za obavljeni posao, te im je izuuetno važna ravnopravnost i pravednost od strane nadređenih. Nadalje, faktor s trećom najvećom prosječnom ocjenom (4.98) jesu " Uvjeti rada" koji su presudni za zadržavanje radnika i maksimiziranje poslovnog učinka. Naposljetku, " Visina plaće" ocijenjena je sa visokom prosječnom ocjenom od 4.95.



**Grafikon 13.** Stupanj slaganja ispitanika o važnosti nagrada

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

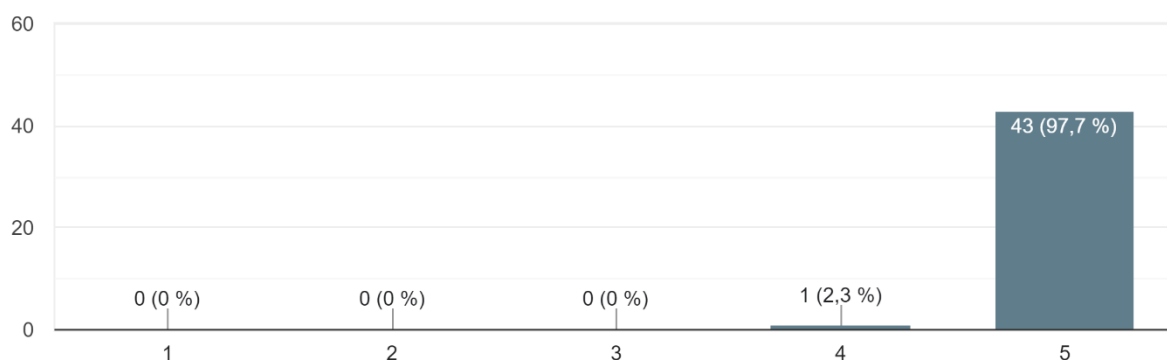
Grafikon 13. prikazuje da su svim ispitanicima (100%), nagrade izuzetno važne i veliki su motivator za obavljanje poslova.



**Grafikon 14.** Stupanj slaganja ispitanika o važnosti pravednosti od strane nadređenih

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 14. prikazuje da svi ispitanici smatraju pravednost od strane nadređenih izrazito važnom.



**Grafikon 15.** Stupanj slaganja ispitanika o važnosti uvjeta rada

Izvor: izrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 15. prikazuje da od ukupnog broja ispitanika (44), 43 ispitanika uvjete rada smatraju izrazito važnim faktorom motivacije, a jedan preostali ispitanik smatra uvjete rada važnima.

Posljedni dio anketnog upitnika sastoji se od jednog pitanja otvorenog tipa, odnosno komentara ispitanika na organizacijsku kulturu i motivaciju zaposlenika u hotelu Design Navis.

Ukupan broj odgovora (5), prenesen je u cijelosti.

"Temeljita i jako bitna za zaposlenike."

"Smatram da su svi zaposlenici našeg hotela motivirani i zadovoljni svojim poslovima, upravo zato što se uprava konstantno trudi pokazati im da su ključna karika u ostvarivanju ciljeva, poglavito uspješnog hotelijerskog djelovanja."

"Poštovanje prema zaposlenicima je ultimativna motivacija a to je imperativ naše uprave."

"Uvijek kad mi je trebala pomoć, nadređeni a i kolege, bili su tu za mene. Osim vrhunskih uvjeta rada i plaće koja je neizostavna za normalan život, odnos među svima nama me najviše motivira. Zaista smo kao mala obitelj i na posao uvijek idem sretan, bez obzira što ponekad zna biti stresno i užurbano."

"Volim svoj posao i volim hotel u kojem ga obavljam. Kolege i uprava su definitivno najveći plus ovog posla."

## 5. Zaključak

Organizacijska kultura predstavlja način života i rada u poduzeću. Izuzetno je važna u sferi poslovnog djelovanja, a kvalitetno uspostavljena organizacijska kultura jedan je od ključnih komponenata za uspjeh u poslovnom svijetu. U organizacijskoj kulturi, temeljni alat je zasigurno komunikacija, i nužno je prisutna između nadređenih i zaposlenika. Ovaj diplomski rad naglašava važnost dobro uspostavljene organizacijske kulture i komunikacije između nadređenih i zaposlenih, kao i elemente motivacije koji se koriste kako bi zaposlenici kvalitetno obavljali svoje poslovne zadatke.

Hotel Design Navis kontinuirano ističe vrijednosti i norme koje koriste kako bi organizacijska kultura bila na najvišoj mogućoj razini. Spomenute vrijednosti i norme olakšavaju postavljanje ciljeva hotela Design Navis, a služe i kao mjera za ocjenu uspješnosti na izuzetno konkurentnom tržištu. Organizacijska kultura Design Hotel Navisa obuhvaća sve elemente koji je čine valjanom, a kao najveću vrijednost svoje organizacijske kulture, uprava spomenutog hotela ističe zaposlenike.

Kvaliteta organizacije kulture se najbolje vidi kroz ponašanje zaposlenika, te je potrebno u istima probuditi osjećaj pripadnosti. Hotel Design Navis vodi se načelom da su svi zaposlenici i upravo zapravo jedna obitelj, te zahvaljujući tome maksimiziraju poslovnu učinkovitost ali i međusobno poštovanje i razumijevanje na svih hijerarhijskim razinama.

U sklopu ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje, te je dobiven odgovor na prvotno postavljeno istraživačko pitanje jesu li zaposlenici hotela Design Navis zadovoljni organizacijskom kulturom hotela. Uzimajući u obzir sve rezultate anketnog istraživanja važno je istaknuti da su zaposlenici hotela Design Navis zadovoljni organizacijskom kulturom koja je uspostavljena u hotelu u kojem rade, a najistaknutiji dokaz kvalitetne organizacijske kulture u hotelu Design Navis svakako se odražava kroz međusobno povjerenje između zaposlenika i nadređenih, a to smatra i 89% ispitanika.

Osim navedene organizacijske kulture, ovaj diplomski rad analizira i motivaciju hotelskih zaposlenika. Pojam „motivacija“ kao takav, odnosi se na ciljeve koje pojedinci imaju, zatim načine na koje su pojedinci birali svoje ciljeve i/ili načine na koje drugi pokušavaju promijeniti svoje ponašanje.



Za nadređene posebno je važno znati da motivirati druge ljude znači te ih usmjeriti u smjeru u kojem želite kako bi postigli rezultat.

U suštini, motivacija zaposlenika jest način stvaranja visoke razine entuzijazma za postizanje organizacijskih ciljeva, a situacija se prilagođava zadovoljavanjem nekih individualnih potreba.

Uprava hotela Design Navis osmišljava odgovarajuće mehanizme za motiviranje svojih radnika, pri tome znajući da se motivacija sastoji od velikog broja čimbenika koji su najčešće uvjetovani individualnim potrebama i razlozima.

Uzevši u obzir spomenuto, uprava hotela, osim materijalnom motivacijom koja se dokazala kao najefikasnija, motivira svoje zaposlenike i uspostavljajući kvalitetne međuljudske odnose, promovirajući povjerenje i osjećaj pripadnosti, ali i primjenom psiholoških faktora kao što su pohvale i nagrade za poslovni učinak.

Kao i za organizacijsku kulturu, provedeno je istraživanje među zaposlenicima hotela Design Navis koje se odnosi na motivaciju, pri čemu vrijedi istraživačko pitanje jesu li zaposlenici hotela Design Navis motivirani su od strane poslodavca. Analizom istraživanja rezultata dobivenih provedbom anketnog upitnika, zaposlenici hotela Design Navis su motivirani od strane svojih nadređenih kroz različite oblike motivacije koji se koriste, a najveći dokaz spomenutom jest komentar jednog od ispitanika/ zaposlenika koji je prenesen u cijelosti.

*“Smatram da su svi zaposlenici našeg hotela motivirani i zadovoljni svojim poslovima, upravo zato što se uprava konstantno trudi pokazati im da su ključna karika u ostvarivanju ciljeva, poglavito uspješnog hotelijerskog djelovanja.”*

U zaključku, s obzirom da su i organizacijska kultura i motivacija zaposlenika dijelovi kompleksne upravne funkcije, a zaposlenici hotela Design Navis su izuzetno zadovoljni istima, jasno je da uprava i menadžment uz pomoć znanja i vještine vođenja organizacije, kao i sa svojim zaposlenicima postižu maksimalan uspjeh hotelijerskog djelovanja.

## 6. Literatura

- Argyris, Chris. 1977. „Double loop learning in organizations“. *Harvard business review* 55 (5): 115–25.
- Barzani, Wilayat, i Heja Sindi. 2020. „The effect of organization structure on employee motivation“. *Nation's Business* 1 (14): 1–7.
- Cameron, Kim S, i Robert E Quinn. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Furnham, Adrian, i Barrie Gunter. 2015. *Corporate Assessment (Routledge Revivals): Auditing a Company's Personality*. Routledge.
- Hellriegel, Don. 2010. *Organizational behavior*. Cengage learning.
- Lundy, Margaret Olive, i Alan Cowling. 1996. *Strategic human resource management*. Routledge.
- Martins, Ellen-Caroline, i Fransie Terblanche. 2003. „Building organisational culture that stimulates creativity and innovation“. *European journal of innovation management*.
- McGregor, Douglas. 1960. „Theory X and theory Y“. *Organization theory* 358 (374): 5.
- Panagiotis, Massaras, Sahinidis Alexandros, i Polychronopoulos George. 2014. „Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou“. *Procedia Economics and Finance* 14 (14): 415–24. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8).
- Perry, James L, i Annie Hondeghem. 2008. *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford university press on demand.
- Perry, James L, Annie Hondeghem, i Lois Recascino Wise. 2010. „Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future“. *Public administration review* 70 (5): 681–90.
- Robbins, P S. 2004. „Basic motivation concepts“. *Essentials of Organizational Behavior*, 47–62.
- Schein, Edgar. 2010. „Organizational culture and leadership“. John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar H. 1983. „The role of the founder in creating organizational culture“. *Organizational*

*dynamics* 12 (1): 13–28.

Taylor, Frederick Winslow. 2004. *Scientific management*. Routledge.

Vandenabeele, Wouter. 2008. „Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry’s measurement instrument“. *International publicmanagement journal* 11 (1): 143–67.

Meggison, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H.: *Management, Concepts and Applications*, Harper & Row, 1983., str. 382.

Smirchich, L.: *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, 1983., str. 339.

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004.): *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str.531.

Rollag, K.: *Parson's Social System (Structural Functionalists)*, *Encyclopedia of Organizational Theory*,

Žugaj, M. et al.: *Organizacijska kultura*, TIVA tiskara, Varaždin, 2004., str. 20,21,23,24

Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993., str. 364.

Klindžić, M: *Organizacijska kultura*, nastavni materijali,

Gordon, J. R. et al.: *Management and Organization*, Palgrave Macmillian, London, 1990., str. 99

Lamminmaki, „*An examination of factors motivating hotel outsourcing*“, 963–973.

Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, „*A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector*“, 707–721.

Dorasamy i drugi, „*Critical factors in outsourcing of accounting functions in Malaysian small medium-sized enterprises (smes)*“, 39–69.

Alofan, Chen Tan, „*National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia*“, 184–99.

- Hemmington i King, „*Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services*“, 256–61.
- Kshetri, „*Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing*“, 38–56.
- Jones, Hillier, i Comfort, „*Sustainability in the hospitality industry*“, 36–67.
- Ibarra-Michel i drugi, „*Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán*“, 71.
- Sesay i drugi, „*Using motivation as a conceptual framework for institutional capacity building and development*“, 42–64.
- Katz, „*The motivational basis of organizational behavior*“, 131–46.
- Hackman i Oldham, „*Motivation through the design of work: Test of a theory*“, 250–279.
- Ahmad i drugi, „*Implementation of motivation-Theory in apparel industry*“, 103–108.
- Barzani, Wilayat, i Heja Sindi, „*The effect of organization structure on employee motivation*“, 1–7.
- Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. & Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, ISBN 978-953-0-30347-8, Zagreb
- Jeknić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Vol. 48, No. 1, travanj 2011, str. 103-123, ISSN 0584-9063.

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1.	Izračun aritmetičke sredine tvrdnji – Organizacijska kultura	33
Tablica 2.	Izračun aritmetičke sredine tvrdnji – Motivacija	37

### Grafikoni

Grafikon 1.	Struktura anketiranih zaposlenika prema starosnoj dobi	29
Grafikon 2.	Struktura anketiranih zaposlenika prema spolu	29
Grafikon 3.	Struktura anketiranih zaposlenika prema hotelskom odjelu	30
Grafikon 4.	Struktura anketiranih ispitanika prema radnom iskustvu	31
Grafikon 5.	Struktura anketiranih prema stupnju obrazovanja	31
Grafikon 6.	Struktura anketiranih prema poziciji u hotelu	32
Grafikon 7.	Stupanj slaganja ispitanika o smanjenu plaće zbog lošije obavljenih zadataka	34
Grafikon 8.	Stupanj slaganja ispitanika o strogoći nadređenih	35
Grafikon 9.	Stupanj slaganja ispitanika o odnosu prema novim zaposlenicima s poštovanjem	36
Grafikon 10.	Stupanj slaganja ispitanika o mogućnosti obraćanja kolegama za pomoć	36
Grafikon 11.	Stupanj slaganja ispitanika o važnosti sudjelovanja u odlučivanju	38
Grafikon 12.	Stupanj slaganja ispitanika o važnosti mogućih preuzimanja dodatnih odgovornosti	38
Grafikon 13.	Stupanj slaganja ispitanika o važnosti nagrada	39
Grafikon 14.	Stupanj slaganja ispitanika o važnosti pravednosti od strane nadređenih	40
Grafikon 15.	Stupanj slaganja ispitanika o važnosti uvjeta rada	40

### Slike

Slika 1.	Četiri funkcije organizacijske kulture	7
Slika 2.	Parsanov "AGIL" model	8
Slika 3.	Organizacijska struktura Design Hotel Navis	20